DJOKO HARTONO & WAHYU PRIYANTI
KEPEMIMPINAN VISIONER
Mewujudkan Sekolah Bernuansa Islam
Siap Bersaing di Era Globalisasi

PONPES JAGAD
'ALIMUSSIRRY
الاملاك
المالك
جاكاد عالم السري

DR. KH. DJOKO HARTONO, S.Ag, M.Ag, M.M
WAHYU PRIYANTI, S.Pd, M.Pd.I

# Kepemimpinan Visioner

## Mewujudkan Sekolah Bernuansa Islam
## Siap Bersaing
## di Era Globalisasi

**Penerbit:**
Ponpes Jagad 'Alimussirry
Jl. Jetis Kulon 6/ 16 A Surabaya 60243 Telp. 031. 8286562
e-mail: jagad_alimussirry99@yahoo.co.id

***Kepemimpinan Visioner***

*Mewujudkan Sekolah Bernuansa Islam Siap Bersaing di Era Globalisasi*

Penulis : **DR. KH. Djoko Hartono, S.Ag, M.Ag, M.M**
**Wahyu Priyanti, S.Pd, M.Pd.I**

Editor : Aris Handriyan, S.Si
Desain Cover : Akhmad Syafi'udin

---



---

**Perpustakaan Nasional : Katalog Dalam Terbitan (KDT)**

Hartono, Djoko
Priyanti, Wahyu

Kepemimpinan Visioner:
*Mewujudkan Sekolah Bernuansa Islam Siap Bersaing di Era Globalisasi*

Cet. 1 (Pertama): 17 Agustus 2014

Tebal Buku viii + 98 Halaman,
Ukuran 12 x 20 Cm

ISBN: **978-602-18299-9-8**

**Penerbit:**
Ponpes Jagad 'Alimussirry
Jl. Jetis Kulon 6/ 16 A Surabaya 60243
Telp. 031. 8286562
e-mail: jagad_alimussirry99@yahoo.co.id

# KATA PENGANTAR

*Bismillahirrahmanirrahim*

Puji syukur alhamdulillah penulis panjatkan kepada Allah Swt yang telah memberi kekuatan dan kemampuan, rahmat serta hidayah-Nya sehingga buku dari hasil riset ini dapat terselesaikan hingga menjadi karya tulis yang sekarang ada di tangan para pembaca yang budiman.
Sesuai dengan saran berbagai pihak dan guna menarik minat pembaca maka buku ini penulis beri judul: ***Kepemimpinan Visioner : Mewujudkan Sekolah Bernuansa Islam Siap Bersaing di Era Globalisasi***.

Penyelesaian penyusunan buku ini, sesungguhnya merupakan hasil dari suatu proses yang cukup panjang mulai pra-penelitian, penelitian untuk mencari data, pengumpulan dan penganalisisan data, pembahasan hingga penyimpulan dan yang sekarang ditangan Anda menjadi sebuah buku referensi yang penting untuk dibaca.

Buku ini sangat penting untuk dibaca tidak hanya para mahasiswa/i jurusan manajemen pendidikan atau pendidikan agama Islam tetapi juga pemerhati dunia pendidikan, para pendidik, kepala sekolah (pemimpin organisasi) dan masyarakat serta siapa pun yang bercita-cita

menjadi seorang pemimpin yang ingin mengusung institusi yang dipimpinnya agar tetap eksisi di era globalisasi saat ini

Kepemimpinan visioner yang ditawarkan dalam buku ini tampaknya perlu ditumbuh kembangkan dalam kehidupan di institusi pendidikan bernuansa Islam khususnya dan institusi-institusi lain di negeri ini sebagai bentuk reaksi cerdas agar institusi-institusi tersebut tetap eksis dalam mengikuti tuntutan perubahan zaman.

Buku ini memiliki kelebihan selain bahasannya cukup mendetail dengan bahasa yang lugas dan mudah difahami, juga memberikan contoh secara empirik dari hasil riset tentang kepemimpinan visioner yang diterapkan atau dijalankan oleh seorang kepala sekolah di salah satu lembaga pendidikan Islam yang ada di kota Surabaya.

Demikian kata pengantar ini. Sebaik apa pun dari karya tulis ini tentu masih ada kekurangan. Untuk itu saran dan kritik yang konstruktif terbuka bagi penulis demi kesempurnaan buku ini untuk penerbitan pada edisi selanjutnya. Akhirnya penulis sampaikan selamat membaca semoga menjadi ilmu yang manfaat dan barokah. Selamat mencoba mewujudkannya.

Surabaya, 17 Agustus 2014

Penulis

Ttd

**Djoko Hartono &**
**Wahyu Priyanti**

# DAFTAR ISI

**BAGIAN 3**



**BAGIAN 4**



**BAGIAN 5**

# PENDAHULUAN

## A. Pendidikan Sebagai Wahana Meningkatkan Kualitas Sumber Daya Manusia (SDM)

Peningkatan kualitas sumber daya manusia (SDM) sejatinya merupakan prasyarat mutlak untuk mencapai tujuan pembangunan. Sedang salah satu wahana untuk meningkatkan kualitas SDM tersebut adalah pendidikan.

Hal ini sangat beralasan karena pendidikan itu sendiri merupakan usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan negara.[1]

Selain alasan di atas, menurut Umar Tirtarahardja dan La Sula karena pendidikan sejatinya berfungsi sebagai proses transformasi budaya, pembentukan pribadi, penyiapan warga negara,

[1] Tim Cemerlang, *UU RI No. 14 Tentang Guru & Dosen dan UU RI No. 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional* (Yogyakarta: Cemerlang Publisher, 2007), 65-66.

penyiapan tenaga kerja.[2] Untuk itu agar kualitas SDM senantiasa mengalami peningkatan maka sudah barang tentu kualitas pendidikannya juga harus senantiasa di tingkatkan pula.

## B. Indonesia Perlu Meningkatkan Kualitas SDM

Sejak tumbangnya rezim orde baru (orba) pada tahun 1998 maka munculah era reformasi di Indonesia. Kekuatan reformasi yang hakiki sebenarnya bersumber dari sumber daya manusia (SDM) yang berkualitas yang memiliki visi, transparansi, dan pandangan jauh ke depan. Ini semua sesunggunya menjadi modal dasar untuk mewujudkan cita-cita reformasi di Indonesia.

Namun demikian ketika kita berbicara mengenai persoalan SDM Indonesia maka keberadaannya nampaknya perlu untuk terus dikualitaskan. Hal ini karena kualitas sumber daya manusia Indonesia lebih rendah jika dibandingkan dengan negara-negara lain. Dari 43 (empat puluh tiga) negara yang ada, hampir dalam berbagai bidang kehidupan, Indonesia berada pada urutan sepuluh terakhir. Untuk itu, dalam proses reformasi ini peningkatan kualitas SDM merupakan hal yang pertama dan utama[3], jika masyarakat Indonesia mengharapkan cita-cita reformasi dapat terwujud.

---

[2] Umar Tirtarahardja dan La Sula, *Pengantar Pendidikan* (Jakarta: Rineka Cipta, 2000), 33-35.
[3] Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah* (Bandung:Remaja Rosdakarya, 2002), 3

## C. Untuk Mewujudkan Pendidikan Berkualitas Diperlukan Pimimpin Visioner

Perbaikan sistem dalam upaya peningkatan sumber daya manusia Indonesia harus dimulai dari sebuah semangat untuk berubah. Berubah menjadi lebih baik, serta perubahan menuju tatanan kehidupan yang semakin lebih baik.

Muhaimin dalam hal ini menjelaskan bahwa sesuatu yang paling abadi di dunia adalah perubahan. Tiada sesuatu yang bertahan statis di dunia ini, karena segalanya mengalami perubahan. Demikian halnya dengan kondisi masyarakat, juga mengalami perubahan. Itulah sebabnya setiap organisasi/lembaga termasuk sekolah/madrasah juga harus memiliki kemampuan untuk berubah. Hanya perubahan itu sendirilah yang bersifat abadi.[4]

Perubahan harus dilakukan oleh lembaga pendidikan karena perubahan tentang selera masyarakat terhadap pendidikan juga mengalami perubahan. Untuk itu agar menghasilkan produk dan layanan yang sesuai dengan kondisi makro di masyarakat maka lembaga pendidikan juga harus mau dan mampu berubah.[5]

Untuk mewujudkan lembaga pendidikan yang sesuai dengan selera konsumen (*stakeholder*) di era reformasi saat ini maka dibutuhkan pemimpin yang memiliki kecerdasan mental yang dinyatakan dalam wujud pandangan pemimpin yang visioner. Hal ini sangat beralasan, karena pemimpin visioner ini sejatinya ia akan mampu melihat dengan mata batin terhadap

---

[4] Muhaimin, *Manajemen Pendidikan (Aplikasinya Dalam Pengembangan Sekolah Dasar* (Jakarta:Kencana Prenada Media Group,2009), 65

[5] Ibid.,69.

berbagai kemungkinan yang terdapat dalam sesuatu yang pantas diperjuangkan, serta mampu menghubungkan kebutuhan dengan kemungkinan yang ada.[6]

Para pemimpin visioner ini tentu akan pula menjalankan fungsi kepemimpinan yakni mereka akan selalu melakukan upaya untuk mensupport anggota, memfasilitasi interaksi, menekankan tujuan, dan memfasilitasi kerja.[7]

Kehadiran dan keberadaan pemimpin visioner di era reformasi seperti di atas sejatinya akan mampu menjadi agen utama perubahan di institusi pendidikan yang ada. Ini semua dikemukakan Krech & Cruthfield seperti yang dikutib Imron Arifin bahwa pemimpin memiliki posisi khusus sebagai agen utama dalam menetapkan struktur, iklim, tujuan, ideologi dan kegiatan kelompok.[8]

Dengan demikian agar terjadi perubahan hingga terwujudnya pendidikan berkualitas sesuai yang diharapkan *stakeholder* di era reformasi saat ini maka dibutuhkan kehadiran pemimpin visioner. Karena hanya sosok pemimpin visioner saja, yang akan mampu merealisasikan terwujud pendidikan yang berkualitas.

---

[6] Ibid.,48-49.

[7] Imron Arifin, *Kepemimpinan Kepala PAUD Dalam Mengimplementasikan Pembelajaran Sentra Studi Kasus PAUD / KB Unggulan Nasional Anak Saleh Malang* (Yogyakarta: Aditya Media, 2009), 36

[8] Ibid.

## D. Pemimpin Sebagai Penggerak Perubahan Efektif

Kepemimpinan merupakan tindakan atau tingkah laku di antara individu dan kelompok yang menyebabkan individu dan kelompok itu bergerak maju mencapai tujuan organisasi yang semakin saling bisa diterima (*mutually acceptable*) oleh masing-masing pihak. Tindakan kepemimpinan biasanya berpusat pada tujuan, berorientasi pada nilai-nilai, komunikatif, katalistis, memberi daya dorong (*energizing*), bersifat prakarsa (*initiator*), dan atau kreativitas (*creativity*). Berkaitan dengan posisi ini, maka tepat jika pemimpin disebut sebagai "a *leader occupies a key position in the organization system".*[9]

Dari pemaparan di atas, pemimpin sejatinya memiliki peran yang sangat penting bagi perubahan sebuah organisasi atau lembaga pendidikan termasuk sekolah. Keberhasilan perubahan sangat bergantung pada bagaimana *mindset* pemimpin serta komitmen dalam menjaga proses perubahan.

Menurut Arifin, seorang pemimpin memiliki enam tangung jawab utama. Pertama, bertanggung jawab atas keselamatan, kesejahteraan, pemotivasian, dan perkembangan anggota yang dipimpinnya. Kedua, bertangggung jawab atas keberhasilan dalam pencapaian tujuan organisasi yang dipimpinnya. Ketiga, berkewajiban memberikan komitmen dan layanan sepenuhnya yang berharga bagi para anggota yang dipimpinnya dan masyarakat luas. Keempat, bertanggung jawab mendapatkan bantuan maksimal dari semua institusi pembantu. Kelima, bertanggung jawab untuk mempromosikan potensi bakat-minat terbaik bagi

---

[9] Ibid.

anggota melalui berbagai cara yang sehat dan positif. Terakhir, bertanggung jawab membangun karakter dan spiritualitas berbasis nilai, ideologi, dan filosofi yang menjadi inspirasi bagi para anggota yang dipimpinnya, bahkan bagi masyarakat luas.[10]

Nur Zazin dalam bukunya Gerakan Menata Mutu Pendidikan menyatakan bahwa, penduduk Indonesia berjumlah antara 210 sampai 212 juta jiwa mempunyai ciri jumlah remaja yang sangat menonjol serta akan terus naik. Ciri itu sesungguhnya merupakan potensi yang menjanjikan, tetapi kenyataan bahwa mutunya masih rendah memerlukan penanganan yang sangat urgen. Kejadian ini harus kita anggap sebagai musibah yang harus ditangani dengan suatu *shock terapi* khusus seperti gerakan masyarakat dengan bobot politik yang tinggi.[11]

Dalam upaya peningkatkan mutu pendidikan, tidak bisa dilepaskan dari proses kepemimpinan yang diterapkan. Sebuah lembaga yang memiliki pemimpin yang hebat, maka lembaga tersebut akan tumbuh dan berkembang dengan baik walaupun secara manajerial kurang baik. Namun sebuah sekolah/madrasah memiliki pemimpin yang baik sekaligus pemimpin tersebut memiliki manajerial yang handal dapat dipastikan bahwa perkembangan sekolah/madrasah tersebut akan sangat cepat untuk mencapai keunggulan.[12]

Kasali mengatakan ada empat unsur dalam proses menjadi pemimpin yang luar biasa yaitu: visi

---

[10] Ibid.

[11] Nur Zazin, *Gerakan Menata Mutu Pendidikan* (Jogyakarta:Ar-Ruzz Media, 2011), 10.

[12] Muhaimin, *Manajemen* ..., 39

(*vision*), keberanian (*courangenes*), realita (*reality*) dan etika (*ethics*).[13]

Proses perubahan sekolah akan berjalan efektif manakala dipimpin oleh seorang kepala sekolah yang memiliki visi ke depan, memiliki harapan-harapan yang tinggi serta tidak takut untuk melangkah ke depan.

Karena itulah sebuah hal yang sangat menarik untuk mengkaji perubahan-perubahan yang terjadi di sekolah yang didasarkan pada proses kepemimpinan visioner sehingga mampu mengubah sekolah yang biasa menjadi sekolah efektif, maju dan bermutu.

## E. Ciri-ciri Kepala Sekolah Visioner

Dalam era globalisasi saat ini perubahan disegala aspek kehidupan akan mudah ditemui dengan sangat cepat sekali. Pada era globalisai ini, juga akan mudah ditemui fenomena kehidupan yang sangat kompetitif dan tuntutan kebutuhan yang semakin beragam, rinci dan spesifik.

Untuk itu dalam kehidupan berorganisasi termasuk persekolahan, tentu diperlukan sosok pemimpin/kepala sekolah yang mampu berfikir jauh ke depan, mengikuti segala perubahan dan perkembangan guna menjawab tuntutan jaman.

Kepala sekolah seperti ini sejatinya merupakan sosok pemimpin yang visioner dan tentu akan mampu membawa dan mengembangkan institusi pendidikan yang dipimpinnya dengan baik sampai jauh ke depan, melampaui usia zamannya walaupun penuh dengan tantangan.[14]

---

[13] Ibid.,31

[14]http://pendidikan-umat.blogspot.com/2008/01/kepemimpinan visioner.html

Adapun karakter pemimpin visioner menurut Fahmi alaydroes adalah sebagai berikut:

1. Berwawasan ke masa depan
2. Berani bertindak dalam meraih tujuan
3. Mampu menggalang orang lain untuk kerja keras dan kerjasama dalam menggapai tujuan
4. Mampu merumuskan visi yang jelas
5. Mampu mengubah visi ke dalam aksi
6. Berpegang erat kepada nilai-nilai spiritual yang diyakininya
7. Membangun hubungan (*relationship*) secara efektif, memberi penghargaan dan respek
8. Inovatif dan proaktif dalam menemukan 'dunia baru'.[15]

## F. Sasaran Perubahan di Sekolah

Pada penjelasan di atas telah diuraikan bahwa di era globalisasi seperti saat ini dunia penuh dengan perubahan dalam segala aspek. Tak terkecuali dalam institusi pendidikan jika tidak ingin ditinggalkan *stakeholders* maka kepala sekolah sebagai seorang *leader* tentu harus mengetahui berbagai sasaran perubahan yang harus dilakukan dalam institusi yang dipimpinnya agar tetap eksis dan diminatai *stakeholders* dalam era persaingan di pasar bebas.

Adapun menurut M. Nur Nasution sasaran perubahan yang hendak dilakukan dan diwujudkan oleh kepala sekolah menyangkut struktur organisasi, teknologi, tata letak fisik

[15] Ibid.

ruang kerja, sumber daya manusia (SDM), mekanisme kerja dan budaya yang ada.[16]

## G. Berbagai Alasan Kepala Sekolah Berhasil Melakukan Perubahan

Menurut pandangan George & Jones seperti yang dikutip Stephen P. Robbins, menyatakan bahwa perubahan sejatinya sebagai perpindahan dari keadaan saat ini menuju keadaan masa depan. Hanson juga menyebutkan bahwa perubahan adalah proses pelaksanaan suatu inovasi dalam organisasi.[17]

Untuk mewujudkan perubahan seperti di atas, khususnya di sekolah sejatinya tidak mudah. Untuk itu tentu dibutuhkan kesungguhan dari kepala sekolah untuk melalukan berbagai upaya.

Menurut Reeves seperti yang dikutip M. Nur Nasution ada empat alasan yang menyebabkan kepala sekolah berhasil dalam melakukan dan mewujudkan perubahan di sekolah yakni karena kepala sekolah tersebut :

1. Menciptakan kondisi-kondisi untuk berubah, meliputi penilaian-penilaian untuk menetapkan personel dan kesiapan organisasi untuk berubah;
2. Merencanakan perubahan, meliputi catatan-catatan peringatan tentang perencanaan strategis;
3. Melaksanakan perubahan, meliputi pentingnya bergerak dari retorika kepada kenyataan dari hari ke hari; dan
4. Mempertahankan perubahan, meliputi kebutuhan untuk menyesuaikan kembali prioritas-prioritas dan nilai-nilai sehingga kenyamanan individu memberi jalan untuk

[16] Nur Nasution, *Manajemen Perubahan* (Bogor: Ghalia Indonesia, 2010), 6 8.
[17] Stephen P Robbins, *Manajemen,* Jilid 2 (Jakarta: Erlangga, 2002), 9.

kesadaran bersama terhadap terhadap kebaikan yang besar.[18]

**Kepemimpinan Visioner**

**Indikator Kepemimpinan Visioner :**

1. Berwawasan ke masa depan
2. Berani bertindak dalam meraih tujuan
3. Mampu menggalang orang lain untuk kerja keras dan kerjasama dalam menggapai tujuan.
4. Mampu merumuskan visi yang jelas
5. Mampu mengubah visi ke dalam aksi
6. Berpegang erat kepada nilai-nilai spiritual yang diyakininya.
7. Membangun hubungan (*relationship*) secara efektif, memberi penghargaan dan respek
8. Innovative dan proaktif dalam menemukan 'dunia baru'

(Fahmi alaydroes,2008)

**Indikator Perubahan Menyangkut:**

1. Struktur organisasi
2. Teknologi
3. Tata Letak Fisik Ruang Kerja
4. SDM
5. Mekanisme Kerja
6. Budaya

(M. Nur Nasution, 2010: 6-8)

**Berbagai Alasan Terjadinya Keberhasilan Perubahan:**

1. Menciptakan kondisi-kondisi untuk berubah
2. Merencanakan perubahan
3. Melaksanakan perubahan
4. Mempertahankan perubahan

(M. Nur Nasution, 2010: 6)

Gambar 1.1:
Kepemimpinan Visioner

## H. Kontribusi Buku Ini

Buku ini ditulis sesungguhnya berangkat dari hasil pengamatan dan riset yang mendalam tentang persoalan kepemimpinan di negara ini, khususnya kepemimpinan

[18] Nur Nasution, *Manajemen...*, 6.

yang ada di sekolah yang bernuansa Islam. Kepala sekolah dibeberapa sekolah yang bernuansa Islam sering kali distigmakan negatif akibat buruknya kepemimpinan yang diperankanya di sekolah tersebut. Mereka yang menjadi kepala sekolah kurang mempunyai visi perubahan, dan hanya mengikuti model kepemimpinan para kepala sekolah sebelumnya, sehingga sekolah akan terkesan monoton dan tidak inovatif dalam mengikuti perkembangan zaman.

Akibatnya dari kepemimpinan seperti di atas tentu akan berdampak pada perkembangan sekolah. Sekolah yang mempunyai pemimpin yang tidak bervisi ke depan tersebut tentu akan ditinggalkan masyarakat sebagai *stakeholde*r karena sekolah tersebut dianggap kurang bisa berkembang dan tidak mampu memberikan *output* pendidikan yang kurang berkualitas pula sebagai tuntutan perkembangan jaman. Untuk itu dari hasil riset yang telah dilakukan penulis, maka terwujudlah buku ini dengan judul yakni: **Urgensi Kepemimpinan Visioner:** *Mewujudkan Sekolah Bernuansa Islam Siap Bersaing di Era Globalisasi.*

Ada beberapa manfaat atau kontribusi yang bisa diambil dari buku ini, baik secara teoritis ataupun praktis bagi para pembaca yang budiman. Adapun manfaat atau kontribusi buku ini adalah sebagai berikut:

***Pertama***, membuat wawasan keilmuan kita menjadi bertambah dan menumbuhkan kesadaran akan urgensinya mempunyai visi ke depan dalam mengembangkan sebuah instansi/organisasi ketika menjadi seorang pemimpin, lebih-lebih dalam kepemimpinan di sekolah-sekolah bernuansa keislaman. Hal ini dikandung maksud agar eksistensi lembaga pendidikan ini tidak dimarginalkan dan menjadi tetap

eksis sehingga mampu bersaing dengan lembaga pendidikan yang lain yag tidak bernuansa Islami.

***Kedua***, bagi peneliti lain, diharapkan dapat dijadikan acuan untuk penelitian lebih lanjut yang berkaitan dengan kepemimpinan pada umumnya dan kepemimpinan visioner pada khususnya.

***Ketiga***, bagi ilmu pengetahuan, hasil penelitian yang tertuang dalam buku ini diharapkan mampu memperkaya kajian ilmiah dan menjadi kontribusi demi kemajuan ilmu pengetahuan yang ada selama ini, khususnya dalam kajian manajemen kepemimpinan pendidikan Islam.

***Keempat***, bagi lembaga pendidikan, dan institusi lain yang sejenis diharapkan dapat menjadi masukan akan eksistensi para pemimpin yang visioner dalam memimpin lembaga/instansi tersebut.

Buku ini jika dihadapkan dengan teori dan temuan sebelumnya akan mendukung atau menolak teori-teori yang ada sebelumnya. Bahkan temuan yang ada dalam buku ini bisa menjadi temuan baru jika penelitian tentang kepemimpinan visioner pada sekolah bernuansa Islam belum dilakukan.

## I. Penelitian Terdahulu

Penelitian dengan judul mewujudkan perubahan sekolah berbasis kepemimpinan visioner memang dan belum ada, namun demikian telah ditemukan beberapa karya ilmiah yang sempat peneliti jadikan acuan yang berkaitan dengan kepemimpinan visioner dan perubahan di sekolah di antaranya adalah:

1. Warsidi (2011) dengan judul: *Pengaruh Kepemimpinan Visioner Dan Pemberdayaan Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai Di Dinas Tata Ruang Dan Permukiman Kabupaten Cianjur (Studi Terhadap Persepsi Pegawai Di*

*Lingkungan Distarkim Kab. Cianjur)*. Hasil riset yang dilakukan Warsidi ini menemukan bahwa, hubungan kepemimpinan visioner dan pemberdayaan pegawai dengan kinerja pegawai bersifat positif. Makna hubungan positif di sini adalah jika kepemimpinan visioner dan pemberdayaan pegawai meningkat, maka kinerja pegawai di Distarkim Kab. Cianjur juga akan meningkat.[19]

2. Hadiwawan (2012) dengan judul: *Kepemimpinan Visioner*. Karya tulis ilmiah ini menghasilkan temuan bahwa untuk terwujudnya birokrasi yang lebih kompeten dan profesional dalam melaksanakan tugas, fungsi dan kewajibannya memberikan pelayanan terbaik bagi masyarakat maka dibutuhkan kepemimpinan yang visioner.[20]
3. Isnada Waris Tasrim (2011) dengan judul: *Kepemimpinan Visioner dalam perubahan di Sekolah Efektif (Studi Multi Kasus pada Tiga Sekolah Dasar di Kota Bunga).* Penelitian disertasi ini mengahasilkan temuan bahwa kepemimpinan visioner memiliki posisi strategis dalam organisasi dan sangat mempengaruhi kenerja organisasi. Pemimpin visioner senantiasa membuat dan memiliki visi, mentransformasikan visi, mengimplementasikan visi. Dalam membuat visi didasarkan pada nilai personal pemimpin dan nilai dasar organisasi. Pemimpin visioner ini senantiasa melakukan upaya artikulasi dan komunikasi visi, misi, dan tujuan organisasi. Pemimpin visioner senantiasa mengindentifikasi perubahan yang perlu diperbaiki melalui restrukturisasi. Pemimpin visioner selalu mengembangkan profesionalisme guru, melakukan proses rekrutmen, diklat internal dan eksternal, melakukan supervisi dan studi lanjut. Pemimpin visioner senantiasa

[19] http://jurnal.upi.edu/366/view/1714/pengaruh-kepemimpinan-visioner-dan-pemberdayaan-pegawaiterhadap-kinerja-pegawai-di-dinas-tata-ruang-danpermukiman-kabupaten-cianjur%28studi-terhadap-persepsi-pegawai-di-lingkungan-distarkim-kab.-cianjur%29.html
[20] http://hadiwawan.com/kepemimpinan-visioner/

melakukan pembangunan budaya mencakup pembangunan komitmen, pembentukan sistem budaya dan sosialisasi sistem budaya.[21]

4. Sugeng Satrio Utomo (2009) dengan judul: *Hubungan Kepemimpinan Visioner, Ketrampilan Kepala Sekolah dan Iklim Komunikasi Organisasi Terhadap Kinerja Profesional Guru pada SMA Negeri di Kabupaten Malang.* Penelitian tesis ini mengahasilkan temuan bahwa: (a) terdapat hubungan yang siginifikan antara kepemimpinan visioner terhadap kinerja profesional guru (b) terdapat hubungan yang signifikan antara ketrampilan manajerial kepala sekolah terhadap kinerja profesional guru (c) terdapat hubungan yang signifikan antara iklim komunikasi organisasi terhadap kinerja profesional guru (d) terdapat hubungan yang signifikan antara kepemimpinan visioner, ketrampilan manajerial kepala sekolah dan iklim komunikasi organisasi secara simultan terhadap kinerja profesional guru.[22]
5. Wuri Setiawan (2009) dengan judul: *Peran Kepemimpinan Visioner untuk menghasilkan Calon Pendidik yang Berkarakter Kuat dan Cerdas di Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan (FKIP) UNS Surakarta.* Penelitian skripsi ini mengahasilkan temuan bahwa: peran kepemimpinan visioner untuk menghasilkan calon pendidik yang berkarakter kuat dan cerdas dilakukan sesuai dengan tahapan tindakan manajerial yang meliputi: (a) peran kepemimpinan visioner dalam penyusunan visi dan misi sebagai inspirator, motivator serta konsultan yang mengarahkan visi dan misi agar sesuai dengan konsep awal; (b) peran kepemimpinan visioner dalam mensosialisasikan visi dan misi dilakukan dengan menggunakan berbagai macam media melalui berbagai kesempatan baik secara langsung dan tidak langsung; (c) peran kepemimpinan visioner dalam mengimplentasikan

[21] http://karya-ilmiah.um.ac.id/index.php/disertasi/article/view/13266
[22] http://karya-ilmiah.um.ac.id/index.php/disertasi/article/view/2604

visi dan misi dilakukan dengan pendelegasian wewenang kepada para pembantu dekan dan pimpinan jurusan, prodi/BKK untuk memaksimalkan bidang masing-masing; (d) peran kepemimpinan visioner dalam evaluasi pelaksanaan visi dan misi dilakukan dengan menggunakan teknik-teknik evaluasi menurut pelaku dan teknik evaluasi menurut waktu.[23]

[23] http://digilib.uns.ac.id/pengguna.php?mn=showview&id=17336

# Kepemimpinan Visioner

## A. Pengertian dan Hakekat Kepemimpinan Visioner

Visi dapat di anggap sebagai impian yang ingin diwujudkan, yang mencerminkan ambisi, daya tarik besar, hasrat, semangat, dan keadaan atau perwujudan ideal dari masa depan. Visi bukanlah impian kosong, tetapi mengandung ambisi besar dalam memandang masa depan. Visi mencerminkan wujud ideal organisasi yang diinginkan di masa depan, di mana saat ini belum terwujud dan tercapai. Tetapi, impian tersebut bukan impian yang melambung tinggi, tetapi mengandung unsur realistis, dan mempunyai potensi untuk dicapai di masa depan. Visi ini akan menjadikan setiap orang di dalam organisasi percaya bahwa keinginan tersebut merupakan sesuatu yang berharga untuk dicapai dengan penuh pengorbanan.[24]

Visi mengandung tantangan besar yang harus dihadapi oleh organisasi, dan dianggap sebagai bintang petunjuk (*guiding star*) yang mengarahkan langkah

[24] Triantoro Safaria, *Kepemimpinan* (Yogyakarta:Graha ilmu.2004), 90.

setiap orang untuk mewujudkannya. Visi ini akan menjadi pedoman setiap karyawan dalam bertindak dan mengambil keputusan sehingga mengarahkan organisasi pada perubahan ideal di masa depan. Dengan visi yang jelas dan dimiliki bersama oleh seluruh anggota organisasi, pemimpin menolak status quo dan senantiasa menciptakan perubahan bagi kemajuan organisasi.[25]

Definisi ini menempatkan istilah visi dalam konteks keorganisasian, yaitu:

1. Visi merupakan statemen atau perumusan mengenai apa yang ingin dicapai atau diharapkan oleh sebuah organisasi pada kurun waktu tertentu.
2. Harapan itu merupakan sebuah kemasan cita-cita organisasi untuk rentang waktu sekitar 7-20 tahun.
3. Statemen visi harus secara jelas menggambarkan area kebutuhan organisasi untuk memelihara sebuah tatanan kerja bagi pencapaian sebuah kesuksesan.
4. Visi organisasi merupakan instrumen manusia organisasional dalam merangsang inspirasi dan motivasi kerjanya.[26]

Kotter berpendapat bahwa visi merupakan komponen sentral dari *great leadership*. Terminologi *great leadership* merujuk pada dua hal. Pertama, orang-orang yang duduk pada posisi pimpinan yang benar-benar piawai dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif, efisien, dan dengan nuansa akuntabilitas tertentu. Kedua, posisi-posisi strategis yang diduduki oleh manusia organisasional, seperti eksekutif puncak, rektor perguruan tinggi, direktur akademi, direktur

---

[25] Ibid., 91

[26] Sudarwan Danim, *Menjadi Komunitas Pembelajar* (Jakarta:Bumi Aksara.2003), 82

sebuah direktorat, pejabat tinggi negara, dan sebagainya.[27]

Menurut Robert bahwa visi adalah sumber dinamis kepemimpinan yang mengilhami unsur-unsur lain kepemimpinan dengan energi dan makna khusus Dalam pembahasan yang lain Robert dalam teorinya tentang kepemimpinan menyatakan bahwa :

1. Kepemimpinan muncul dari visi mengenai apa yang dapat diraih oleh pemimpin bersama koleganya. Visi mencakup cita-cita impian yang berdasarkan pada berbagai makna dan nilai fundamental yang membuat manusia mencapai kepenuhannya. Daya dorong kepemimpinan mengalir dari visi bersama ini.[28]
2. Kepemimpinan mendorong orang untuk bersama-sama menyatakan visi tersebut sehingga menjadi sebuah komitmen, sebuah pernyataan yang mengikat imajinasi dan antusiasme para anggota, mencakup mimpi-mimpi dan aspirasi mereka, lalu menyatukan keyakinan kolektif mereka menjadi kesepakatan dan kesempatan kerja bersama.
3. Kepemimpinan mendorong setiap orang untuk mewujudkan visi kolektif dalam struktur kelembagaan; melembagakan atau membudayakan visi dalam hidup keseharian sekolah; menanamkan visi dalam berbagai kebijakan, program, dan prosedur, yang memungkinkan potensi setiap anggota tersalurkan menjadi usaha bersama.
4. Kepemimpinan memerlukan pembaharuan lembaga secara terus-menerus dengan mengaktualkan visi baik kedalam berbagai kegiatan biasa maupun khusus setiap hari, juga dengan menajamkan kembali visi tersebut secara berkala.

---

[27] Ibid.

[28] Robbert J Starrat, *Menghadirkan Pemimpin Visioner'Kiat Menegaskan Peran Sekolah'* (Yogyakarta: Kanisius, 2007), 26-27.

Hal senada juga disampaikan oleh Burt Nanus seperti yang dikutip Sudarman Danim bahwa kekuatan-kekuatan visi itu akan melahirkan

1. Visi yang benar akan menghasilkan komitmen dan memberi motivasi kepada orang-orang di dalam organisasi.
2. Visi yang benar memberi arti bagi kehidupan karyawan;
3. Visi yang benar menentukan standar-standar keberhasilan.
4. Visi yang benar menjembatani masa sekarang dan masa yang akan datang.[29]

Dari paparan di atas menunjukkan betapa pentingnya sebuah visi, karena tanpa visi organisasi tidak akan mampu bergerak dengan jelas, ragu-ragu dan mudah terombang-ambing oleh tekanan eksternal. Dalam mewujudkan itu tidak dapat dilepaskan dari seorang pemimpin yang mampu memiliki pandangan visioner sehingga mampu mengaplikasikan dan mengantarkan visi menjadi sebuah aplikasi dalam tindakan nyata.[30]

Dengan demikian maka pemimpin visioner sejatinya tidak dapat dilepaskan dari visi yang dimiliki dan upaya pengaplikasian visi tersebut secara efektif dalam oraganisasi yang dipimpinnya.

## B. Ciri-Ciri Visi Efektif

Ciri-ciri visi yang efektif menurut Nanus seperti yang dikutip Triantoro Safarina adalah sebagai berikut: [31]

1. Visi menghubungkan keadaan saat ini ke masa depan

[29] Sudarman Danim, *Menjadi...,* 85-86
[30] Triantoro Safarina, *Kepemimpinan*, 91
[31] Ibid., 92-96

Visi yang efektif menghubungkan apa yang sedang terjadi saat ini dengan apa yang dicita-citakan organisasi untuk dicapai di masa depan. Visi mencerminkan perwujudan masa depan, tetapi visi dimulai disini dan saat ini. Masalahnya adalah banyak pemimpin yang hanya berfokus pada masalah-masalah yang muncul saat ini, tetapi sangat jarang yang berusaha untuk berkontemplasi dan memvisualisasikan masa depan bagi organisasinya.

2. Visi menggerakkan energi dan komitmen
   Visi yang efektif akan menimbulkan inspirasi, semangat, spirit, dan komitmen untuk diperjuangkan demi mencapai sesuatu yang lebih bermakna bagi kehidupanya, orang lain dan masyarakat. Visi menggerakkan orang menuju transenden diri sehingga bekerja bagi mereka bukan sekedar mencari uang, tetapi lebih bemakna dari itu. Visi memberikan makna untuk bekerja (*meaning to work*) dan memberikan arti penting yang lebih luas.
3. Visi membangun standar keunggulan dan kualitas
   Visi menjadikan terarahnya perhatian dan tujuan organisasi, dan menggambarkan keunggulan yang inginkan di masa depan. Hal ini akan menyebabkan jelasnya peran masing-masing anggota organisasi untuk memenuhi keunggulan yang di inginkan organisasi.
4. Visi mempunyai daya tarik yang luas dan mendalam
   Visi yang ideal mencerminkan organisasi secara keseluruhan, bukan hanya menggambarkan pemimpin tertingginya. Jika visi merupakan perwujudan dari manifestasi dari seluruh semangat anggota organisasi, maka visi tersebut akan menjadi daya dorong dan motivasi bagi karyawan untuk bersama-sama mencapai tujuan organisasi tertinggi. Visi tersebut memberikan kebebasan

pada tiap orang untuk bekerja secara mandiri, tetapi dalam arah yang sama.

5. Visi berhubungan dengan perubahan.
   Visi bekerja untuk menolong organisasi mencapai perubahan yang signifikan. Visi mencerminkan tindakan dan tantangan untuk membuat suatu perubahan yang lebih baik di masa depan. Dengan visi yang jelas, maka rasa takut akan peruabahan dan ketidakpastian bisa dihadapi dengan efektif. Visi yang tidak menggambarkan perubahan di masa depan, hanya akan menuntun organisasi menuju lubang kuburannya sendiri.
6. Visi mendorong keyakinan dan harapan
   Visi yang jelas akan menimbulkan keyakinan bahwa setiap perjuangan dan pengorbanan mereka tidaklah akan sia-sia, tetapi akan memperoleh sesuatu yang berharga di masa depan. Visi yang jelas akan menimbulkan harapan bahwa suatu saat nanti dimasa depan organisasi dan orang-orangnya akan mencapai impiannya. Tanpa visi yang kuat, organisasi akan terombang-ambing mengikuti arus perubahan, dan tanpa visi yang kuat keputusasaan akan mudah menghinggapi setiap jiwa anggota organisasi.
7. Visi menggambarkan idealisme yang tinggi
   Visi yang baik adalah sesuatu yang idealistis yang memiliki kekuatan dan pengaruh untuk menggerakan seluruh anggota organisasi. Visi yang efektif harus memiliki makna yang tertinggi sehingga visi tersebut layak untuk diperjuangkan dengan mengerahkan segenap tenaga, sebab setiap orang tidak akan mau berjuang demi tujuan-tujuan yang tak berarti, hampa dan tak bermakna.
8. Visi mendefinisikan tujuan perjalanan dan petualangan.
   Visi yang efektif akan menjelaskan ke mana tujuan akhir yang ingin dicapai oleh organisasi. Di dalam visi tersebut

juga akan tercipta hasil-hasil spesifik yang di inginkan organisasi untuk dicapai dan dipenuhi.

Dari pemaparan ciri-ciri visi yang baik, maka pemimpin visoner berarti pemimpin yang mampu dan berusaha sekuat tenaga mencapai kesuksesan mewujudkan lembaga yang baik yang mampu mewujudkan perubahan menjadi lebih baik.

Seth Kahan menjelaskan bahwa [32] kepemimpinan visioner melibatkan kesanggupan, kemampuan, kepiawaian yang luar biasa untuk menawarkan kesuksesan dan kejayaan di masa depan. Seorang pemimpin yang visioner mampu mengantisipasi segala kejadian yang mungkin timbul, mengelola masa depan dan mendorong orang lain utuk berbuat dengan cara-cara yang tepat. Hal itu berarti, pemimpin yang visioner mampu melihat tantangan dan peluang sebelum keduanya terjadi sambil kemudian memposisikan organisasi mencapai tujuan-tujuan terbaiknya.

Corinne McLaughlin mendefinisikan pemimpin yang visioner (*Visionary leaders*) adalah mereka yang mampu membangun 'fajar baru' (*a new dawn*) bekerja dengan intuisi dan imajinasi, penghayatan, dan *boldness*. Mereka menghadirkan tantangan sebagai upaya memberikan yang terbaik untuk organisasi dan menjadikannya sebagai sesuatu yang menggugah untuk mencapai tujuan organisasi. [33]

Mereka bekerja dengan kekuatan penuh dan tercerahkan dengan tujuan-tujuan yang lebih tinggi. Pandangannya jauh ke depan. Mereka adalah para *social innovator*, agen perubah, memandang sesuatu dengan utuh (*big picture*) dan selalu berfikir strategis.

---

[32] http://pendidikan-umat.blogspot.com/2008/01/kepemimpinanvisioner.html
[33] Ibid,.

## C. Langkah Strategi Kepemimpinan Visioner

Menurut Frank Martinelly, untuk menjadi pemimpin yang visioner ada 5 langkah strategi yang seharusnya dilakukan yakni:[34]

1. Strategi 1 – Fokus kepada tujuan organisasi

   Seluruh tindakan dan pengambilan keputusan harus di arahkan kepada semata-mata upaya pencapaian tujuan final dari organisasi. Hal ini dilakukan guna menghindari segala kecenderungan dan 'godaan' penyitaan energi dan pemborosan sumber daya kepada hal-hal kecil dan tidak prinsip yang mungkin timbul. Untuk menjaga agar semua rencana aksi fokus kepada tujuan organisasi, memerlukan kekompakan dan pemeliharaan hubungan antara pimpinan dan seluruh staf atau karyawan.

2. Strategi 2 – Membuat rencana jangka panjang

   Perumusan jangka panjang akan menuntun kepada langkah yang jelas sampai 5-10 tahun ke depan, siapa-siapa saja yang akan memimpin dan bertanggung jawab dalam pencapaian tujuan tersebut, kompetensi kepemimpinan yang bagaimana yang diperlukan, lalu bagaimana desain pengembangan kepemimpinannya.

   Untuk dapat menjawab pertanyaan-pertanyaan ini perlu membentuk semacam komite yang ditugaskan untuk menyiapkan langkah-langkah strategis pencapaian tujuan jangka panjang, yang lingkup tugasnya antara lain: melakukan rekrutmen, seleksi, orientasi, pelatihan, *performance assessment* dan penetapan tugas dan tanggung jawab masing-masing.

[34] Ibid.

3. Strategi 3 – Mengembangkan visi bagi masa depan organisasi.

   Kunci perumusan visi adalah menjawab pertanyaan: apabila kita menginginkan dan bermimpi akan seperti dan menjadi apa organisasi kita kelak di kemudian hari. Begitu rumusan visi telah dibuat, maka seharusnya visi tersebut akan menjadi inspirasi bagi seluruh aktivitas organisasi, baik dalam rapat-rapat, dalam perbincangan, dalam menghadapi segala tantangan dan peluang, dalam arena kerja. Begitu visi telah dirumuskan, maka saat itu pula, visi disampaikan ke seluruh pihak terkait di dalam organisasi, bahkan ke ruang-ruang publik di luar organisasi.

4. Strategi 4 – Selalu berada dalam kondisi siap dan dinamis untuk perubahan.

   Selalu siap berubah dengan cepat akan terbantu dengan menyajikan informasi-informasi mutakhir tentang segala perubahan yang terjadi di luar organisasi yang berpotensi berdampak kepada organisasi 3-5 tahun ke depan. Dorongan dan memfasilitasi anggota organisasi untuk membaca, mendengar dan mencari tahu segala hal yang terkait dengan kejadian-kejadian dan berita yang relevan dengan tuntutan perubahan.

   Kemudian setelah itu munculkan pertanyaan yang menantang: sejauh mana organisasi mampu secara efektif merespon perubahan dan kecenderungan-kecenderungan tersebut, bagaimana pula organisasi lain yang sejenis menyiapkan diri mereka menghadapi perubahan-perubahan ini? Pertanyaan-pertanyaan ini seyogyanya akan dapat memicu dan memacu anggota organisasi untuk berfikir dan memposisikan diri mereka untuk siap berubah.

5. Strategi 5 – Selalu mengetahui perubahan kebutuhan konstituen/pelanggan.

Keinginan dan kebutuhan pelanggan seringkali mengalami perubahan. Oleh karena itu, seharusnya organisasi menyediakan informasi-infromasi aktual yang terkait dengan hal ini. Survey kepuasan pelanggan, kontak langsung dengan pelanggan, mengefektifkan layanan '*customer care*', adalah beberapa cara yang dapat dilakukan agar orgnisasi selalu mengetahui harapan dan keinginan pelanggan yang baru. Dengan demikian organisasi akan selalu siap untuk melakukan perubahan dan perbaikan untuk menjaga kepuasan pelanggan.

Sementara itu, Robert Starratt menekankan pentingnya melakukan pelembagaan visi dengan cara selalu mengkaitkannya dalam setiap pengambilan keputusan, perumusan kebijakan, penyusunan prosedur pelaksanaan program, langkah-langkah evaluasi. Bahkan menurutnya, sampai pada isi kurikulum (dalam lembaga pendidikan), penganggaran (*budgeting*) seharusnya juga mencantumkan visi dalam dokumen-dokumen yang terkaitnya. Menurutnya, kalau hal ini tidak dilakukan, visi yang telah dicanangkan secara perlahan akan kehilangan kredibilitasnya.[35]

Namun demikian dari sekian banyak strategi yang harus dilakukan untuk menjadi pemimpin yang visioner seperti dalam uraian di atas, seorang pemimpin harus mampu menciptakan terlebih dahulu iklim dan budaya untuk suatu perubahan. Kepada seluruh pihak terkait, pemimpin harus terus dan sering, dengan antusias, menyuarakan pentingnya perubahan demi kebaikan, mendorong semangat kepada

[35] Robbert J Starratt, *Menghadirkan...*, 51.

seluruh lini, mengungkapkan contoh-contoh kesuksesan, memberikan teladan dan tentu saja harus sering nampak bekerja keras bersama mereka.

Pada sisi yang lain, perlu juga diperhatikan bahwa mengawal perubahan memerlukan kesabaran dan kemakluman akan berbagai hambatan materiel ataupun non materiel. Seringkali didapatkan berbagai kesalahan dan hambatan psikologis di awal-awal perubahan. Pada masa-masa transisi, pemimpin harus bersabar, mendampingi seluruh staf dengan bijaksana, mudah memberi bantuan dan arahan.

## D. Kepemimpinan Visioner Mewujudkan Keberhasilan Sekolah

Sekolah adalah lembaga yang bersifat kompleks dan unik. Bersifat kompleks karena sekolah sebagai organisasi di dalamnya terdapat berbagai dimensi yang satu sama lain saling berkaitan dan saling menentukan. Sedang bersifat unik karena sekolah memiliki karakter tersendiri, di mana terjadi proses belajar mengajar, tempat terselenggaranya pembudayaan kehidupan manusia. Karena sifatnya yang kompleks dan unik tersebut, sekolah sebagai organisasi memerlukan tingkat koordinasi yang tinggi[36].

Untuk mewujudkan koordinasi yang solid di sekolah ini maka diperlukan pemimpin yang visoner. Hal ini sangat beralasan karena kepala sekolah merupakan posisi yang sangat penting di suatu sekolah tersebut.

Berbicara persolan kepala sekolah ini maka James M Lipham mengatakan bahwa, kepala sekolah itu sendiri sejatinya sebagai seseorang tenaga fungsional guru yang

---

[36] http://pendidikan-umat.blogspot.com/2008/01/kepemimpinan-isioner.html

diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah, yang di dalamnya diselenggarakan proses belajar mengajar, atau terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran. Kepala sekolah dilukiskan sebagai orang yang memiliki harapan tinggi bagi para staf dan para siswa. Kepala sekolah adalah mereka yang banyak mengetahui tugas-tugas mereka dan mereka yang menentukan irama bagi sekolah mereka.[37]

Dari kepala sekolah yang visioner ini maka ia akan berusaha mewujudkan perubahan positif sehingga keberhasilan di sekolah tersebut menjadi terwujud dengan nyata. Dalam hal ini Wahjosumidjo juga berkomentar bahwa, "keberhasilan sekolah adalah keberhasilan kepala sekolah."[38]

Rumusan tersebut menunjukkan pentingnya peranan kepala sekolah dalam menggerakkan kehidupan sekolah guna mecapai tujuan. Studi keberhasilan kepala sekolah menunjukkan bahwa kepala sekolah adalah seseorang yang menentukan titik pusat dan irama suatu sekolah. Kepala sekolah yang berhasil adalah kepala sekolah yang memahami keberadaan sekolah sebagai organisasi kompleks yang unik, serta mampu melaksanakan perannya dalam memimpin sekolah hingga terwujud keberhasilan di sekolah tersebut.

## E. Ciri-ciri Kepemimpinan Sekolah Berkualitas

Setiap jabatan menggambarkan status yang diemban pemegangnya. Status itu pada gilirannya menunjukkan peran yang harus dilakukan pejabatnya. Peran utama yang harus diemban oleh kepala sekolah yang membedakannya dari

---

[37] James M Lipham, *The Principal Concepts, Competencies, and Cases* (New York: Longman Inc, 1985), 123

[38] Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah, Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya* ( Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2007), 349

jabatan-jabatan kepala lainnya adalah peran sebagai pemimpin pendidikan. Kepemimpinan pendidikan mengacu pada kualitas tertentu yang harus dimiliki kepala sekolah untuk dapat mengemban tanggung jawabnya secara berhasil.

Kepala sekolah harus tahu persis apa yang ingin dicapainya (visi) dan bagaimana mencapainya (misi). Kepala sekolah yang visioner sangat memahami betapa pentingnya mengajak semua pihak terkait dalam sekolahnya untuk bersama-sama mewujudkan visi yang telah dirumuskan bersama. Implikasi sifat visioner, kepala sekolah harus memiliki sejumlah kompetensi untuk melaksanakan misi guna mewujudkan visi itu, dan selanjutnya kepala sekolah juga harus memiliki sejumlah karakter tertentu yang menunjukkan integritasnya.

Adapun kepala sekolah dikatakan berkualitas sedikitnya memiliki 7 (tujuh) ciri-ciri sebagai berikut:[39]

1. Visi dan Misi

   Kepala sekolah yang bertanggung jawab berusaha mengetahui visi sekolahnya. Jika belum ada, mereka akan berusaha merumuskannya dengan melibatkan semua pihak yang berkepentingan. Visi itu kemudian disosialisasikan sehingga menjadi cita-cita bersama. Selanjutnya ia akan berusaha secara konsisten untuk terus berupaya menggalang komitmen untuk mewujudkan visi itu. Ia tidak akan berdiam diri membiarkan visi itu menjadi rumusan indah yang menghiasi dinding kantor saja.

2. Kompetensi

   Kompetensi adalah kemampuan atau kecakapan yang diperlihatkan seseorang ketika melakukan sesuatu.

[39] James M Lipham, *The Principal...*, 123.

Memahami visi dan misi serta memiliki integritas yang baik saja belum cukup. Agar berhasil, kepala sekolah harus memiliki kompetensi yang disyaratkan untuk dapat mengemban tanggung jawabnya dengan baik dan benar.

Adapun kompetensi yang harus dimiliki kepala sekolah adalah sebagai berikut:

a. Memfasilitasi pengembangan, penyebarluasan, dan pelaksanaan visi pembelajaran yang dikomunikasikan dengan baik dan didukung oleh komunitas sekolah.
b. Membantu, membina, dan mempertahankan lingkungan sekolah dan program pengajaran yang kondusif bagi proses belajar peserta didik dan pertumbuhan profesional para guru dan staf.
c. Menjamin bahwa manajemen organisasi dan pengoperasian sumber daya sekolah digunakan untuk menciptakan lingkungan belajar yang aman, sehat, efisien, dan efektif.
d. Bekerja sama dengan orang tua murid dan anggota masyarakat, menanggapi kepentingan dan kebutuhan komunitas yang beragam, dan memobilisasi sumber daya masyarakat.
e. Memberi contoh (teladan) tindakan berintegritas.
f. Memahami, menanggapi, dan mempengaruhi lingkungan politik, sosial, ekonomi, dan budaya yang lebih luas.

3. Integritas

Integritas adalah ketaatan pada nilai-nilai moral dan etika yang diyakini seseorang dan membentuk perilakunya sebagai manusia yang berharkat dan bermartabat. Ada ungkapan yang bagus untuk memahami pengertian integritas yakni integritas anda tidak diukur dari kemampuan anda menaklukkan puncak gunung, tetapi diri anda sendiri.

Setidaknya ada sejumlah ciri yang menggambarkan integritas kepala sekolah di antaranya dapat dipercaya, konsisten, komit, bertanggung jawab, dan secara emosional terkendali.

4. Dapat dipercaya (amanah).

   Seorang kepala sekolah haruslah orang yang dapat dipercaya. Kepercayaan itu diperolehnya secara sukarela, tidak dengan meminta apalagi memaksa orang lain untuk mempercayainya. Kepala sekolah tidak perlu berpidato di depan para guru, murid, atau orang tua murid bahwa ia adalah orang yang dapat dipercaya. Perilakunya sehari-hari telah menyampaikan informasi yang akurat tentang keamanahan itu. Kepala sekolah yang dapat dipercaya memiliki kejujuran yang tidak diragukan.

5. Konsisten.

   Kepala sekolah yang konsisten dapat diandalkan. Kepala sekolah seperti ini tidak "*mencla-mencle*", perbuatannya taat asas dengan perkataannya. Kepala sekolah seperti ini tidak bermuka banyak. Ia mengoperasionalkan kebijakan pendidikan secara tegas dan bijaksana, dan tidak perlu menjadi anggota *bunglon* sosial untuk mengamankan kebijakan itu.

   Kepala sekolah yang komit, terikat secara emosional dan intelektual untuk mengabdikan diri sepenuhnya bagi kepentingan anak didiknya. Kepala sekolah seperti ini tahu persis bahwa tanggung jawabnya tidak mungkin dapat dipikulnya setengah-setengah. Pekerjaan sebagai kepala sekolah baginya bukan pekerjaan paruh waktu. Ia tidak boleh merangkap-

rangkap pekerjaannya dengan pekerjaan lain, atau menjadi kepala sekolah di lebih dari satu tempat.

6. Bertanggung jawab.

   Kepala sekolah memiliki kewajiban sosial, hukum, dan moral dalam menjalankan perannya. Kepala sekolah yang berintegritas tidak akan menghindar apalagi lari dari tanggung jawabnya. Kepala sekolah yang mengutamakan kepentingan anak didiknya sadar betul bahwa secara sosial, hukum, dan moral ia harus berperilaku yang dapat dipertanggungjawabkan.

7. Secara emosional terkendali.

   Kepala sekolah yang berkecerdasan emosi tinggi sangat menyadari pengaruh emosinya dan emosi orang lain terhadap proses pemikirannya dan interaksinya terhadap orang lain. Kepala sekolah seperti ini mampu mengaitkan emosi dengan penalaran, menggunakan emosi untuk memfasilitasi penalaran dan secara cerdas menalarkan emosi. Dengan kata lain, ia menyadari bahwa kemampuan kognitif seseorang diperkaya dengan emosi dan perlunya emosi dikelola secara kognitif.

## F. Indikator Kepemimpinan Visioner

Kepemimpinan visioner memiliki ciri-ciri yang menggambarkan segala sikap dan perilakunya yang menunjukkan kepemimpinannya yang berorientasi kepada pencapaian visi, jauh memandang ke depan dan terbiasa menghadapi segala tantangan dan resiko. Di antara ciri-ciri utama kepemimpinan visioner menurut Fahmi Alaydroes adalah sebagai berikut:[40]

---

[40] http://pendidikan-umat.blogspot.com/2008/01/kepemimpinan-isioner.html

1. Berwawasan ke masa depan, bertindak sebagai motivator, berorientasi pada *the best performance* untuk pemberdayaan, kesanggupan untuk memberikan arahan konkrit yang sistematis
2. Berani bertindak dalam meraih tujuan, penuh percaya diri, tidak peragu dan selalu siap menghadapi resiko. Pada saat yang bersamaan, pemimpin visioner juga menunjukkan perhitungan yang cermat, teliti dan akurat. Memandang sumber daya, terutama sumberdaya manusia sebagai asset yang sangat berharga dan memberikan perhatian dan perlindungan yang baik terhadap mereka
3. Mampu menggalang orang lain untuk kerja keras dan kerjasama dalam menggapai tujuan, menjadi model (teladan) yang secara konsisten menunjukkan nilai-nilai kepemimpinannya, memberikan umpan balik positif, selalu menghargai kerja keras dan prestasi yang ditunjukkan oleh siapapun yang telah memberi kontribusi
4. Mampu merumuskan visi yang jelas, inspirasional dan menggugah, mengelola 'mimpi' menjadi kenyataan, mengajak orang lain untuk berubah, bergerak ke *'new place'* . Mampu memberi inspirasi, memotivasi orang lain untuk bekerja lebih kreatif dan bekerja lebih keras untuk mendapatkan situsi dan kondisi yang lebih baik.
5. Mampu mengubah visi ke dalam aksi, menjelaskan dengan baik maksud visi kepada orang lain, dan secara pribadi sangat komitmen terhadap visi tersebut.
6. Berpegang erat kepada nilai-niliai spiritual yang diyakininya. Memiliki integritas kepribadian yang kuat, memancarkan energi, vitalitas dan kemauan yang membara untuk selalu berdiri pada posisi yang segaris dengan nilai-nilai spiritual. Menjadi orang yang terdepan dan pertama dalam menerapkan nilai-nilai luhur, sebagaimana yang diungkapkan oleh Mahatma Gandhi: "*I must first be the change I want to see in my world*."

7. Membangun hubungan (*relationship*) secara efektif, memberi penghargaan dan respek. Sangat peduli kepada orang lain (bawahan), memandang orang lain sebagai asset berharga yang harus di perhatikan, memperlakukan mereka dengan baik dan 'hangat' layaknya keluarga. Sangat responsive terhadap segala kebutuhan orang lain dan membantu mereka berkembang, mandiri dan membimbing menemukan jalan masa depan mereka
8. Inovatif dan proaktif dalam menemukan 'dunia baru'. Membantu mengubah dari cara berfikir yang konvensional *(old mental maps*) ke paradigma baru yang dinamis. Melakukan terobosan-terobosan berfikir yang kreatif dan produktif. *('out-box thinking'*). Lebih bersikap atisipatif dalam mengayunkan langkah perubahan dari pada sekedar reaktif terhadap kejadian-kejadian. Berupaya sedapat mungkin menggunakan pendekatan '*win-win'* dari pada *'win-lose'.*

# Proses Perubahan di Sekolah

## A. Pengertian dan Hakikat Perubahan

Pada hakikatnya, kehidupan manusia dan organisasi selalu bergerak dan diliputi oleh perubahan secara berkelanjutan. Sedangkan perubahan itu sendiri adalah hal yang selalu hadir dalam sebuah organisasi, karena perubahan itu memang tidak bisa dihindari. Untuk itu manajer sebuah organisasi harus belajar bagaimana mengelola.

Menurut Nur Nasution perubahan itu sendiri berarti membuat sesuatu menjadi berbeda. Perubahan merupakan pergeseran dari keadaan sekarang suatu organisasi menuju pada keadaan yang diinginkan di masa depan.[41]

Adapun George & Jones seperti yang dikutib Stephen P. Robbins mendefinisikan perubahan sebagai perpindahan dari keadaan saat ini menuju keadaan masa depan. Hanson juga menyebutkan bahwa perubahan adalah proses pelaksanaan suatu inovasi dalam organisasi.[42]

---

[41] Nur Nasution, *Manajemen...*, 3.
[42] Stephen P Robbins, *Manajemen...*, 9.

Perubahan sejatinya terjadi sepanjang waktu dalam kehidupan manusia dan organisasi serta tidak dapat dihindari. Untuk banyak orang, perubahan dapat berarti dua hal yakni, dapat merangsang atau memotivasi, dan dapat membawa penderitaan atau ketakutan, tergantung pada bagaimana perubahan itu dikenalkan kepada mereka.[43]

Stephen P. Robbins menyatakan bahwa terdapat dua kiasan yang berbeda yang digunakan untuk menggambarkan proses perubahan yakni:

1. Perubahan diibaratkan kapal besar yang mengarungi lautan tenang (Kiasan Lautan Tenang) yang menyiratkan bahwa pada dasarnya perubahan itu adalah gangguan yang sesekali datang di masa-masa normal dan bisa direncanakan dan ditangani ketika terjadi.
2. Perubahan diibaratkan dalam kiasan jeram liar, maksudnya bahwa perubahan selalu ada dan menanganinya menjadi suatu proses yang berkesinambungan. [44]

Sedangkan Kritner dan Kinicki mengelompokkan perubahan ke dalam tiga tipologi, yaitu: *adaptive change, Inovatif change dan radically Inovatif chang.*[45]

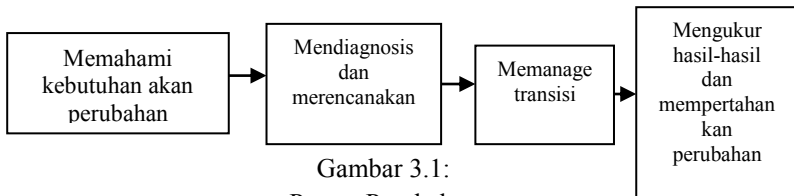
1. *Adaptive Change* merupakan perubahan yang paling rendah tingkat kompleksitasnya dan ketidakpastianya. Perubahan ini menyangkut pelaksanaan perubahan yang sifatnya berulang atau meniru perubahan dari unit kerja yang berbeda, dan karyawan tidak merasakan kekhawatiran atas perubahan.
2. *Inovatif Change* memperkenalkan praktik baru dalam organisasi. Perubahan ini berada di tengah kontinum di

[43] Ibid.
[44] Ibid.
[45] Nur Nasution. *Manajemen....*, 15.

ukur dari kompleksitasnya, biaya dan ketidakpastiannya. Ketidakbiasaan dalam mengerjakan sesuatu yang baru dan ketidakpastian yang lebih besar akan hasilnya dapat membuat ketakutan terhadap tipe perubahan ini.

*Radically Inovatif Change* merupakan jenis perubahan yang paling sulit dilaksanakan, cenderung paling menakutkan bagi manajer untuk melaksanakan, karena memberikan dampak kuat pada keamanan kerja karyawan. Perubahan inovatif radikal merupakan perubahan yang bersifat mendasar/fundamental dengan dampak dan resiko yang luas.

## B. Berbagai Tahap Perubahan

Model atau gambar berikut, menunjukkan sejumlah langkah yang diperlukan dalam hal merencanakan dan mengimplementasikan perubahan. Menurut Winardi langkah-langkah yang disajikan, tidak selalu dilaksanakan menurut urutan yang dikemukakan. Namun demikian perubahan efektif, dan normal mencakup masing-masing langkah dapat disajikan sebagai berikut:[46]

Gambar 3.1:
Proses Perubahan

1. Memahami kebutuhan akan perubahan

   Kebutuhan akan perubahan kadang-kadang jelas sekali terasa, sewaktu hasil-hasil yang dicapai tidak

[46]Winardi, *Manajemen Perubahan (The Management of Change)* (Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2004), 151

sesuai dengan harapan, dan tugas-tugas tidak berjalan lancar, atau terlihat adanya ketidakpuasan. Apabila rasa "sakit" situasi-situasi demikian meningkat, maka begitu pula meningkat dorongan untuk mengadakan perubahan. Tetapi, dilain pihak, kadang-kadang kebutuhan akan perubahan tidak terlampau jelas terlihat atau dirasakan.

Seringkali terlihat gejala bahwa perusahaan-perusahaan tidak membaca atau mendeteksi isyarat-isyarat yang terjadi pada pasar-pasar yang mengalami perubahan, dan oleh karena segala sesuatu berjalan lancar, maka di asumsi bahwa segala sesuatu berlangsung dengan baik.

Perlu diingat bahwa perubahan signifikan dapat saja menimbulkan kesulitan besar bagi perusahaan. Para individu maupun manajemen puncak, harus senantiasa memonitor lingkungan mereka, guna mengantisipasi dan mendeteksi berbagai perubahan yang dapat mempengaruhi mereka. Perusahaan senantiasa menghadapi perubahan pada para pelanggan mereka, regulator, pesaing dan para rekanan.

2. Mendiagnosis dan merencanakan perubahan

Setelah dipahami kebutuhan akan perubahan dan keputusan diambil untuk menyelenggarakan suatu perubahan maka perlu pihak menejemen puncak menjawab pertanyaan-pertanyaan sebagai berikut[47]:

a. Apa sajakah tujuan spesifik kita?
b. Siapa sajakah *stakeholders* yang terlibat dengannya?
c. Apa sajakah kekuatan yang mendorong dan yang menghalangi proses perubahan?

[47] Winardi. *Manajemen* ..., 89.

d. Kontingensi-kontingensi apa sajakah yang perlu dipertimbangkan?
e. Strategi-strategi proses apa sajakah yang akan kita gunakan?
f. Intervensi-intervensi macam apa sajakah yang akan kita terapkan?
g. Bagaimanakah kita mengukur keberhasilan (setelah perubahan itu dilakukan)?

3. Memanage transisi

Mengintroduksi dan mengimplementasikan suatu perubahan jarang sekali menimbulkan dengan segera hasil-hasil yang diinginkan, hal itu disebabkan karena orang-orang memerlukan waktu cukup untuk belajar bagaimana berperilaku secara berbeda. Kinerja individual seringkali menyusut sewaktu periode belajar sedang berlangsung, dan adakalanya hal tersebut menyebabkan timbulnya perasaan takut dan kegelisahan di antara para karyawan.

Selama periode tersebut, mungkin terlihat adanya keinginan kuat untuk kembali lagi pada perilaku yang sudah terbiasa dan yang telah terbukti. Para agen perubahan dapat membantu orang-orang untuk menghadapi periode transisi tersebut, dengan jalan mengantisipasi kinerja di bawah sasaran (*subpar performance*), dan munculnya masalah-masalah *atitudinal*, dan mereka harus siap dengan bantuan yang makin meningkat, pendidikan, dorongan dan sumber-sumber daya guna membantu para karyawan menyesuaikan diri dengan perubahan yang sedang berlangsung.[48]

---

[48] Ibid., 152.

Sewaktu para karyawan belajar melaksanakan tugas-tugas mereka dalam kondisi-kondisi yang berubah, dan sewaktu mereka mencapai hasil-hasil positif, maka bantuan eksternal yang diberikan oleh para agen perubahan dapat dikurangi. Orang-orang mulai menginternalisasi perilaku-perilaku baru mereka.

4. Mengukur hasil-hasil yang dicapai dan upaya mempertahankan perubahan

Sang agen perubahan perlu menetapkan, apakah perubahan tersebut mencapai kemajuan atau tidak sesuai dengan rencana, dan perlu diupayakan pelaksanaan hasil-hasil yang dinginkan. Perlu dihimpun informasi melalui mekanisme *feedback*, seperti misalnya: survei, wawancara, yang kemudian dikomparasi dengan hasil yang diinginkan. Andai kata, seperti seringkali terjadi, antusiasme inisial telah memudar, sewaktu perubahan yang berlangsung menimbulkan masalah pengoperasian, maka para agen perubahan perlu melaksanakan intervensi, guna mempertahankan momentum dengan jalan memberikan bantuan mereka, pelatihan dan sumber daya yang diperlukan.

Hal yang juga sangat membantu adalah dikembangkannya berbagai kelompok bantu, diadakannya pertemuan khusus, dan *retret* diluar tempat di mana perubahan terjadi, dan disediakannya berbagai alat guna memperkuat perubahan yang sedang berlangsung (dalam bentuk misalnya: pemberian pujian, bonus, dan makan malam bersama, di mana diberikan aneka penghargaan)

bagi pihak yang turut serta dalam proses perubahan tersebut.[49]

## C. Indikator Perubahan Dalam Sekolah

Mengetahui indikator perubahan dalam sekolah sejatinya sangat penting, sebab indikator ini bisa dijadikan tolak ukuran, patokan dalam penilaian akan berhasil tidaknya suatu aktivitas (perubahan) yang dilakukan seseorang.[50] Jika dikaitkan dengan persoalan yang dibahas kali ini maka dengan mengetahui indikator perubahan dalam sekolah yang ada, siapa saja akan menjadi tahu perubahan yang telah dilakukan di institusi pendidikan tersebut sudah berjalan dengan sangat baik atau belum.

Berbicara mengenai persoalan perubahan dalam sekolah ini maka menurut Nur Nasution dapat dikenali dengan berbagai indikator yang ada. Jika berbagai indikator ini telah dilakukan dengan baik dalam sebuah organisasi seperti sekolah misalnya maka bisa dikata bahwa sekolah tersebut telah mewujudkan perubahan dengan sangat baik.

Institusi sekolah dikatakan telah melakukan perubahan dengan sangat baik jika telah mampu melakukan perubahan pada 6 (enam) sasaran yakni struktur organisasinya, teknologi, tata letak fisik ruang kerja, sumber daya manusia (SDM), proses mekanisme kerja, dan budayanya.[51]

---

[49] Ibid.,152

[50] Nana Sudjana, *Penilaian hasil PBM* (Bandung: Remaja Rosda Karya, 1995), 59.

[51] Nur Nasution. *Manajemen....*, 6-8.

1. **Struktur organisasi**

Struktur organisasi adalah suatu susunan dan hubungan antara tiap bagian secara posisi yang ada pada perusahaaan (institusi) dalam menjalin kegiatan operasional untuk mencapai tujuan.[52] Struktur organisasi juga didefinisikan sebagai suatu tugas secara formal dibagi-bagi, dikelompokkan, dan diorganisasikan.[53]

2. **Teknologi**

Istilah teknologi mengacu pada cara sebuah organisasi mengubah input menjadi output. Setiap organisasi paling tidak memiliki satu teknologi untuk mengubah sumber daya finansial, SDM, dan sumber daya fisik menjadi produk atau jasa. Perbaikan teknologi ini di arahkan pada pekerjaan yang lebih efisien[54].

Manajemen saintifik mengimplementasikan perubahan berdasar waktu dan studi gerak untuk meningkatkan efisiensi produksi. [55] Perubahan teknologi diharapkan mampu menciptakan otomatisasi proses, menambah networking, pemutakhiran piranti keras serta aplikasi baru piranti lunak atau konversi.

---

[52] http//Wilkipedia. *Struktur Organisasi*
[53] Nur Nasution. *Manajemen...* , 6
[54] Ibid., 7.
[55] Stephen Robbins. *Manajemen...*, 9.

### 3. Pengaturan tata letak fisik ruang kerja

Pengaturan fisik dilakukan dengan mengatur tata letak ruang kerja. Manajemen mempertimbangkan kebutuhan kerja, kebutuhan interaksi formal dan kebutuhan sosial jika membuat keputusan tentang konfigurasi ruang, desain interior, penempatan peralatan.[56]

Menurut Quible, *layout* menjelaskan penggunaan ruang secara efektif serta mampu memberikan kepuasan kepada pegawai terhadap pekerjaan yang dilakukan, maupun memberikan kesan yang mendalam bagi si pegawai. [57]

Layout kantor yang efektif akan memberikan manfaat sebagai berikut :

a. Mengoptimalkan penggunaan ruang yang ada secara fektif
b. Mengembangkan lingkungan kerja yang nyaman bagi pegawai
c. Memberikan kesan yang positif terhadap pelanggan perusahaan
d. Menjamin efisiensi dari arus kerja yang ada
e. Meningkatkan produktivitas kerja pegawai
f. Mengantisipasi pengembangan organisasi di masa depan dengan melakukan perencanaan *layout* yang fleksibel.

### 4. Sumber daya manusia

Pada dasarnya setiap orang telah mempunyai kebiasaan, sikap, perilaku dan budaya yang dirasakan paling sesuai. Mereka terbiasa hidup dalam keadaan tersebut, termasuk keberhasilan yang telah dicapainya.

---

[56] Nur Nasution. *Manajemen...*, 7.

[57] http///tata-ruang-kantor-dan-lingkungan-fisik.html

Untuk merubah kebiasaan setiap orang memang tidak mudah. Hal ini karena terjadi kondisi yang berbeda dari sebelumnya. Untuk itu diperlukan kesediaan orang tersebut untuk mengubah dirinya.[58]

Perubahan memang seharusnya di awali dengan mempersiapkan SDM untuk menerima perubahan, karena manusia menjadi subyek dan obyek perubahan serta mempunyai sifat resistensi terhadap perubahan. Karena itu dalam proses tersebut diperlukan pemberdayaan SDM yang merupakan kebutuhan untuk berlangsungnya proses perubahan.

5. **Proses mekanisme kerja**

Mekanisme kerja dalam suatu organisasi adalah perwujudan atau penjabaran dari struktur organisasi yang telah ditentukan.[59] Proses mekanisme kerja dalam organisasi sejatinya menunjukkan, apakah aliran pekerjaan dalam seluruh organisasi sudah berjalan secara efisien. Apakah terjadi hambatan dalam menjalankan proses pekerjaan dan apakah terdapat usaha untuk memperlambat aliran pekerjaan.[60]

6. **Budaya organisasi**

Budaya organisasi menyangkut nilai-nilai, norma-norma dan kebiasaaan yang dianut dalam suatu organisasi dan dibentuk oleh kepercayaan, sikap, dan prioritas para anggotanya, merupakan norma yang terdiri dari keyakinan, sikap, core values, dan pola perilaku orang dalam organisasi. Budaya organisasi yang sudah berlangsung secara tradisional pada umumnya sulit untuk

---

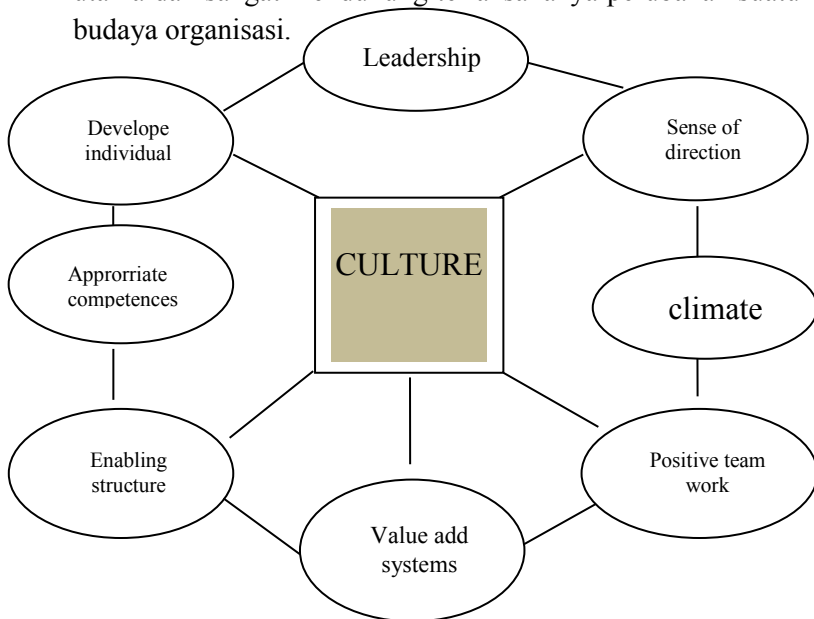
[58] Nur Nasution. *Manajemen...,* 133.

[59] http// /Mekanisme Kerja Organisasi.htm

[60] Nur Nasution. *Manajemen ...,* 8.

diubah. Terutama resistensi datang dari mereka yang mendapatkan kenyamanan dalam tatanan organisasi lama

Menurut Jusi, budaya yang kuat di dukung sejumlah faktor, yaitu *leadership, sense of direction, climate, positive teamwork, value add system, enabling structure, appropriate competences,* dan *developed individual.*[61]

Di antara faktor pendukung tersebut, ternyata faktor *leadership* sangat menonjol dalam arti komitmen. Kesungguhan tekad dari pimpinan puncak merupakan faktor utama dan sangat mendukung terlaksananya perubahan suatu budaya organisasi.

Gambar 5. Core Values Component

Sumber.Jusi,(2000, dalam Moeliono,2005)

[61] Ibid., 161.

# Eksistensi Kepemimpinan Visioner Dalam Proses Perubahan Sekolah

## A. Mewujudkan Perubahan Sekolah Berbasis Kepemimpinan Visioner

Dalam proses perubahan kita mengenal sebuah istilah penting yakni seorang agen perubahan (*a change agent*). Seorang agen perubahan yaitu seorang atau kelompok yang bertanggung jawab untuk mengubah pola perilaku yang ada pada orang tertentu atau sistem sosial tertentu.[62]

Demikian pula dalam lembaga pendidikan, kepala sekolah memiliki peran penting sebagai seorang *agent of change*. Di tangannya proses perubahan untuk menjadi lebih baik akan terwujud. Hal ini seperti yang dikemukakan Winardi bahwa manajer (kepala sekolah) merupakan figur sentral dalam perubahan keorganisasian. [63]

Adapun sasaran perubahan yang dimaksud sesuai pandangan Nur Nasution meliputi 6 (enam) hal

[62] Winardi. *Manajemen ....*, 3.
[63] Ibid., 68.

yakni struktur organisasinya, teknologi, tata letak fisik ruang kerja, sumber daya manusia (SDM), proses mekanisme kerja, dan budayanya.[64]

Sebagai seorang *agent of change,* dalam menjalankan peranannya, kepala sekolah tentunya bertindak di dasarkan atas visi yang ada. Visi tersebut menumbuhkan kesadaran mengenai drama yang berlangsung setiap hari di sekolah.[65] Eksistensi visi yang dijalankan ini sejatinya untuk menolong organisasi mencapai perubahan yang signifikan.

Hal ini sangat beralasan karena visi mencerminkan tindakan dan tantangan untuk membuat perubahan yang lebih baik di masa depan. Dengan visi yang jelas, maka rasa takut akan perubahan dan ketidakpastian bisa dihadapi dengan efektif. Visi yang tidak menggambarkan perubahan di masa depan hanya akan menuntun organisasi menuju lubang kuburnya sendiri.[66]

Untuk itu dari seorang pemimpin visioner ini, perubahan sekolah akan senantiasa menjadi agenda baginya. Model kepala sekolah visioner seperti ini tentu tidak akan takut mewujudkan perubahan sehingga sekolah yang dipimpinnya menjadi lembaga pendidikan yang lebih baik dan berkualitas.

Kepala sekolah yang visioner akan selalu memimpin dan menjadi sumber energi menggerakkan semua guru dan pegawai untuk bersama-sama berkerja *(meaning to work)*. Mereka semua bekerja bukan hanya sekedar untuk mencari uang. Lebih dari itu apa yang mereka lakukan dalam rangka

[64] Nur Nasution. *Manajemen....*, 6-8.
[65] Robbert J Starrat, *Menghadirkan ...*, 51
[66] Triantoro Safaria, *Kepemimpinan*, 95.

untuk memberikan hasil yang terbaik untuk masyarakat sebagai *stakehorder*.

Untuk itu eksistensi pemimpin visioner tentu diharapkan mampu mengikat komitmen para pegawai agar berkerja sebaik-baiknya. Mereka bekerja bersama-sama, bukan atas nama pribadi atau kelompok tertentu tetapi untuk meraih tujuan institusi pendidikan yang ada.

Pemimpin visioner akan mampu menampilkan harapan-harapan dan keyakinan bila pegawai, guru atau bahkan lembaga pendidikan yang dipimpinnya menghadapi permasalahan. Kepala sekolah visioner mampu menampilkan dan meyakinkan bahwa ada jalan keluar yang selalu terbentang atas berbagai masalah yang muncul dan timbul. Apakah permasalahan yang berhubungan dengan siswa, pegawai, keuangan, wali murid serta hubungan dengan lingkungan sekitar.

# Urgensi Perubahan Bagi Sekolah

## A. Keberhasilan dan Kegagalan Perubahan

Perubahan dalam suatu institusi sekolah (organisasi) sejatinya bisa mengalami keberhasilan dan bisa juga mengalami kegagalan. Untuk meraih keberhasilan dalam melakukan perubahan maka setiap pemimpin bisa melakukan berbagai upaya. Hal ini seperti yang dikemukakan Kurt Lewin. Ia menjelaskan bahwa, perubahan yang sukses bisa direncanakan dan menuntut pencairan (*unfreezing*) status quo, perubahan (*changing*) menuju kondisi yang baru dan pembekuan kembali (*freezing*).[67]

Berbeda dengan pandangan Lewin di atas, Nur Nasution mengemukakan bahwa, perubahan organisasi bukanlah proses yang mudah. Perubahan yang direncanakan tidak semua mencapai keberhasilan. Menurut Nur Nasution, ada beberapa hal yang dapat

---

[67] Ibid.

mengakibatkan perubahan tidak membawa hasil seperti yang diharapkan yaitu:

1. Kepemimpinan yang tidak cukup kuat
2. Salah melihat reformasi, terutama mengubah perilaku manusianya bukan mengubah organisasinya
3. Sabotase di tengah jalan, yaitu para penolak perubahan melakukan berbagai sabotase,
4. Komunikasi yang tidak baik, yaitu komunikasi yang hanya satu arah saja
5. Masyarakat tidak cukup mendukung upaya melakukan perubahan;dan
6. Proses *buy-in* tidak berjalan, yaitu perubahan harus menjadi agenda seluruh komponen organisasi dan perubahan yang baik harus dimiliki seluruh masyarakat dalam organisasi.[68]

Untuk itu, mengelola perbaikan dan perubahan sekolah sesungguhnya merupakan salah satu tugas yang paling kompleks bagi kepemimpinan sekolah. Pemimpin sekolah perlu memahami proses perubahan untuk mengarahkan dan mengelola perubahan dan upaya-upaya perbaikan secara efektif. Mereka harus belajar menyelesaikan berbagai hambatan dan mengelola kekacauan yang timbul secara alamiah selama proses perubahan terjadi di sekolah tersebut.[69]

Di sisi lain, Reeves juga mengemukakan bahwa ada empat ide dalam melakukan perubahan di sekolah agar mencapai keberhasilan yakni:

1. Menciptakan kondisi-kondisi untuk berubah, meliputi penilaian-penilaian untuk menetapkan personel dan kesiapan organisasi untuk berubah;

[68] Nur Nasution, *Manajemen....*, 20
[69] Ibid., 6.

2. Merencanakan perubahan, meliputi catatan-catatan peringatan tentang perencanaan strategis;
3. Melaksanakan perubahan, meliputi pentingnya bergerak dari retorika kepada kenyataan dari hari ke hari; dan
4. Mempertahankan perubahan, meliputi kebutuhan untuk menyesuaikan kembali prioritas-prioritas dan nilai-nilai sehingga kenyamanan individu memberi jalan untuk kesadaran bersama terhadap terhadap kebaikan yang besar.[70]

## B. Berbagai Faktor Yang Mempengaruhi Perubahan

Perubahan pada organisasi merupakan tantangan sehari-hari yang dihadapi para manajer diseluruh dunia, baik pada posisi manajer puncak maupun manajer disemua level organisasi. Maka begitu pula dalam dunia pendidikan, semua elemen dan *stakeholders* juga berperan dalam perubahan. Perubahan-perubahan yang terjadi pada organisasi-organisasi, ditimbulkan oleh aneka macam kekuatan eksternal dan internal.[71]

Menurut Huczynski dan Buchanan seperti yang dikutip Winardi bahwa, ada beberapa alasan mengapa organisasi termasuk organisasi pendidikan harus berubah. Ada faktor eksternal yang menjadi alasan terjadinya perubahan di sekolah, di antaranya akibat perkembangan teknologi, selera para konsumen, kegiatan pesaing, peraturan pemerintah, perubahan perekonomian.[72]

Adapun menurut Rosenzweig Kast, terdapat berbagi alasan dan sebab timbulnya perubahan termasuk perubahan sekolah yang dilihat dari supra sistem lingkungan maupun sub sistem keorganisasian yakni persoalan lingkungan,

---

[70] Ibid.
[71] Winardi, *Manajemen ...*, 40
[72] Ibid., 43.

tujuan-tujuan, nilai-nilai, teknikal, struktural, psikososial, dan manajerial.[73]

Menurut Cook berbagai faktor eksternal yang menyebabkan perubahan adalah :

1. Teknologi; yang meliputi internet dan *world wide web*, teknologi informasi (*Enterprise Resource Management*), *genetic engineering*, komputer-komputer dan robot-robot, teknik-teknik manajemen kualitas statistikal, *process reengineering*
2. Kondisi-kondisi ekonomi; yang meliputi resensi atau ekspansi, fluktuasi-fluktuasi suku bunga, tingkat tenaga kerja internasional, regulasi dan tindakan peradilan.
3. Kompetisi global yang meliputi keberhasilan ekonomi-ekonomi negara-negara di asia, unifikasi uni eropa, merger-merger dan konsolidasi-konsolidasi.
4. Perubahan sosial dan demografik yang meliputi perhatian yang makin meningkat terhadap persoalan-persoalan lingkungan, diversitas kultural yang makin meningkat, tingkat-tingkat edukasi yang makin meningkat, para tenaga kerja, kesenjangan yang makin meningkat antara kelompok orang-orang kaya dan orang-orang miskin.[74]

Faktor-faktor eksternal penyebab perubahan menurut McShane, Von Glinow adalah sebagai berikut:

1. Teknologi komputer
2. Persaingan global dan lokal
3. Faktor demografis[75]

Sedangkan faktor-faktor internal yang menjadi penyebab perubahan menurut Hunsaker adalah

---

[73] Ibid., 44.
[74] Ibid., 40.
[75] Ibid., 71.

1. Masalah-masalah behavioral: keluar/masuknya karyawan dengan kecepatan tinggi, absentisme, pemogokan-pemogokan, sabotase.
2. Problem–problem yang menyangkut proses: kebekuan komunikasi dan pengambilan keputusan atau inovasi-inovasi.
3. Pertentangan –pertentangan antara etika kerja, dan etika sosial pada banyak negara.
4. Politik keorganisasian dan konflik-konflik keorganisasian yang bersifat destruktif.[76]

## C. Urgensi Perubahan Bagi Sekolah

Terdapat tiga waktu perubahan yang harus dipilih oleh organisasi untuk memperpanjang hidupnya. Pilihan terhadap ketiga waktu tersebut akan memiliki konsekuensi berbeda. [77]

**Pertama** adalah pilihan yang paling baik, karena pada saat ini organisasi sedang dalam masa-masa kejayaan. Pada saat ini perubahan dilakukan secara evolusioner. Organisasi yang melaksanakan perubahan pada saat ini tidak dibutuhkan energi yang sangat besar. Hal ini karena performa organisasi dalam keadaan yang sangat baik, organisasi dalam keadaan kaya, sehingga kebutuhan dana untuk melakukan perubahan dengan mudah dapat dipenuhi, kepercayaan lingkungan eksternal terhadap lembaga sangat tinggi, semangat kerja para SDM juga sangat baik, namun pemimpin harus mampu meyakinkan kepada seluruh SDM dalam organisasi bahwa perubahan harus mulai dilakukan. Pemimpin juga harus mampu menunjukkan bahwa sumber

[76] Ibid.
[77]Ibid., 67

daya yang dikeluarkan untuk perubahan tersebut adalah merupakan sebuah investasi jangka panjang.

**Kedua** adalah waktu perubahan yang dipilih atau mungkin baru disadari ketika organisasi mulai mengalami penurunan kinerja. Perubahan yang dilakukan saat ini disebut *turnaround*. Organisasi sudah harus mengalami perubahan, jika tidak ingin penurunan kinerja organisasi akan terus berlangsung dan kemudian mengalami kematian. Pada saat ini, organisasi harus menjalankan disiplin yang tinggi untuk memastikan bahwa perubahan sudah pada arah yang benar.

Pemimpin organisasi harus bekerja keras untuk mengawal proses perubahan, karena pada saat ini organisasi sudah mengalami penurunan, namun demikian kepercayaan masyarakat atau beberapa faktor kunci masih dapat di andalkan untuk kehidupan organisasi. Walaupun mungkin ada beberapa tantangan dari internal, namun lebih mudah bagi pemimpin organisasi untuk meyakinkan seluruh komponen organisasi untuk melakukan perubahan dibandingkan dengan ketika organisasi menuju puncak kejayaan.

Namun demikian, energi yang dikeluarkan lebih besar, karena beberapa komponen mungkin sudah tidak dalam keadaan *peak performance*. Anggaran mungkin sudah mulai turun, semangat SDM sudah mulai kendur, sumber daya sudah mulai banyak yang kadaluwarsa, tetapi kepercayaan masyarakat masih tinggi, *stakeholder* potensial masih setia menggunakan jasa dan produk dari lembaga tersebut.

**Ketiga** adalah waktu perubahan yang dilakukan oleh organisasi ketika organisasi tersebut telah mengalami kebangkrutan dan hampir mati (bangkrut). Perubahan yang dilakukan pada saat ini adalah perubahan yang paling berat.

Perubahan yang dilakukan pada tahap ini sudah termasuk dalam manajemen krisis. Pada saat ini, organisasi sudah di umpamakan memilki penyakit yang sangat kronis. Produk atau layanan dari organisasi tersebut tidak kompetitif lagi, sumber daya yang ada sudah kadaluwarsa, sarana-prasarana sudah kusam dan tidak nyaman digunakan, SDM sudah tidak memiliki semangat lagi untuk bekerja, dan iklim organisasi sudah tidak sehat. Namun masih ada harapan karena produk atau jasa sejenis yang dihasilkan oleh organisasi tersebut, jika dihasilkan dengan yang lebih baik masih menjadi kebutuhan masyarakat.

Perubahan yang dilakukan pada saat ini benar-benar sangat berat. Di butuhkan prasyarat yang cukup banyak dan tersedia dalam kualitas yang cukup baik. Di butuhkan pemimpin perubahan dengan empat kekuatan yaitu visioner, realistis, mencintai pekerjaanya dan pemberani, serta memiliki etika yang baik. [78]

Kedisiplinan yang tinggi dan ketepatan mengambil prioritas sangat penting, karena sumber daya organisasi yang sangat terbatas. Pada kondisi saat ini yang sangat kompetitif, sekolah di dorong untuk mampu menghasilkan produk dan layanan yang kompetitif, yang mampu memenuhi harapan dan kebutuhan *stakeholders.*

Untuk itu perubaha bagi organisasi/institusi pendidikan sejatinya sangat penting sebelum mengalami kematian/kebangkrutan. Adapun untuk mengetahui pentingnya perubahan kita dapat melihat dari tujuan perubahan itu sendiri. Adapun Tujuan perubahan sejatinya untuk memperbaiki kemampuan organisasi dalam menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan dan di sisi

---

[78] Nur Nasution. *Manajemen...*, 20.

lain mengupayakan perubahan perilaku karyawan untuk meningkatkan produktivitasnya.

Hal ini seperti yang dikemukakan Muhaimin bahwa, organisasi mampu bertahan hidup lebih lama jika mampu beradaptasi dengan lingkungannya. Itulah sebabnya organisasi dalam hal ini termasuk sekolah dituntut untuk memiliki kemampuan berubah sebelum organisasi tersebut mengalami penurunan kinerja atau mati.[79]

[79] Muhaimin. *Manajemen Pendidikan; Aplikasinya dalam Penyusunan Pengembangan Sekolah/Madrsah* (Jakarta: Kencana, 2010), 65.

# SEKOLAH BERNUANSA ISLAM di SURABAYA

## A. Profil Sekolah Bernuansa Islam di Surabaya

Sekolah bernuansa Islam di Surabaya yang menjadi obyek penelitian dan telah penulis sajikan dalam buku ini sejatinya merupakan sekolah berjenjang SMP. Sekolah tersebut telah berdiri sejak tanggal 20 juni 2009 yang berada di wilayah Surabaya Selatan.

SMP ini didirikan sebagai bagian dari tuntutan dari wali murid/masyarakat yang sebelumnya telah mendidikkan anaknya di SD bernuansa Islam dalam satu yayasan yang sama. Para orang tua tersebut berharap adanya kelanjutan jenjang pendidikan tingkat pertama (SMP) di yayasan yang menaunginya. Tuntutan para orang tua tersebut akhirnya diwujudkan oleh pihak yayasan sehingga berdirilah jenjang pendidikan berikutnya yakni SMP bernuansa Islam yang menjadi objek penelitian yang sekarang penulis persembahkan pada para pembaca.

Hal ini seperti yang dikatakan kepala SMP bernuansa Islam yang menjadi tempat riset penulis. Ia menyatakan bahwa:

> Tiga tahun yang lalu tahun 2009 atas keputusan yayasan bahwa lulusan kedua dari SD diusahakan supaya masuk ke jenjang yang sudah kita rencanakan dengan kondisi seadanya. Hal ini karena ada keinginan dari wali murid agar di yayasan ini ada sekolah SMP sebagai kelanjutan anaknya sekolah di SD. Maka pada tanggal 20 Juni 2009 bersamaan dengan akhir tahun ajaran di-*launching*-lah SMP bernuansa Islam ini. Sebelumnya kita berusaha mencari tempat di sana sini tapi adanya di sini. Selanjutnya saya yang ditunjuk untuk mendirikan SMP ini dan merekrut para gurunya.[80]

Berdirinya SMP ini merupakan bentuk perjuangan yang berusaha memberikan kontribusi untuk menciptakan generasi yang sehat, mandiri dan berprestasi. Dengan keikhlasan niat dari sebuah mimpi yang tinggi, maka di bawah kepemimpinan bapak HM berdirilah SMP ini.

Di awal berdirinya, dari segi fisik gedung ini masih belum baik bahkan masyarakat sekitar ada yang mengatakan seperti rumah hantu karena sangat lama sekali tidak terpakai.

Hal ini seperti yang dinyatakan salah satu ustadznya bahwa " Gedung SMP ini dulu seperti rumah hantu, demikian pula gedung SD di waktu awal berdirinya. Di bawah

---

[80] HM, *Wawancara*, Surabaya, 2 Agustus 2012

kepemimpinan bapak kepala sekolah HM maka SMP ini terus mengalami perubahan semakin baik".[81]

Temuan secara empirik dalam penelitian ini sesungguhnya mendukung, menguatkan dan mengembangkan teori yang dikemukakan para pakar manajemen di bawah ini.

Hal ini seperti yang dikemukakan Winardi bahwa inovasi atau perubahan hendaknya senantiasa mengandung makna beralih dari keadaan sebelumnya (*the before condition*) belum mapan, tidak baik, tidak berkualitas, memiliki stigma negatif menjadi berubah kepada keadaan setelahnya (*the after condition*) yang sebaliknya. [82]

Muhaimin juga menyatakan bahwa, untuk mewujudkan lembaga pendidikan yang sesuai dengan selera konsumen (*stakeholders*) di era reformasi saat ini maka dibutuhkan pemimpin yang memiliki kecerdasan mental yang dinyatakan dalam wujud pandangan pemimpin yang visioner. Hal ini sangat beralasan, karena pemimpin visioner ini sejatinya ia akan mampu melihat dengan mata batin terhadap berbagai kemungkinan yang terdapat dalam sesuatu yang pantas diperjuangkan, serta mampu menghubungkan kebutuhan dengan kemungkinan yang ada.[83]

Imron Arifin dalam hal ini menyatakan bahwa, "para pemimpin visioner, tentu akan pula menjalankan fungsi kepemimpinan yakni mereka akan selalu melakukan upaya untuk mensupport anggota,

[81] Herma Musyanto,*Wawancara*,Surabaya,2 Agustus 2012.
[82] Winardi, *Manajemen…,* 1.
[83] Muhaimin, *Manajemen*..., 48-49.

memfasilitasi interaksi, menekankan tujuan, dan memfasilitasi kerja.[84]

Adapun visi dan misi yang dimiliki SMP bernuansa Islam yang menjadi objek penelitian ini adalah sebagai berikut:

**VISI:**

Mewujudkan sekolah Islam yang kredibel dalam membentuk generasi robbani yang kreatif dan prestatif".

**MISI:**

1. Membimbing siswa ke arah pribadi berakhlaq Islami dengan karakter kuat, sehat, cerdas dengan kreatifitas dan mandiri dengan ketrampilan hidup (*lifeskill*)
2. Menyelenggarakan proses pendidikan berwawasan lingkungan yang produktif dengan mengikuti prinsip transparansi, efisiensi, akuntabel, partisipatif, dan perbaikan berkelanjutan.
3. Melaksanakan prinsip *learning and growth* bagi pembinaan tenaga akademik dan pengembang institusi serta sarana/prasarana pendidikan.
4. Bekerjasama dengan yayasan, civitas akademika, wali murid, masyarakat dan pemerintah untuk menyelenggarakan pendidikan yang bermutu dan terjangkau.

Temuan secara empirik bahwa SMP bernuansa Islam yang menjadi objek riset ternyata memiliki visi dan misi seperti di atas maka hal ini menunjukkan bahwa kepala sekolah yang menjadi *leader* adalah seorang visioner yang luar biasa.

Untuk itu temuan dalam penelitian ini sesungguhnya mengembangkan teori yang dikemukakan Renald Kasali seperti yang dikutib Muhaimin, Kasali menyatakan yakni "ada empat unsur dalam proses

[84] Imron Arifin, *Kepemimpinan* ...., 36.

menjadi pemimpin yang luar biasa yaitu: visi (*vision*), keberanian (*courangenes*), realita (*reality*) dan etika (*ethics*)".[85]

Mendukung dan menguatkan serta mengembangkan teori yang dikemukakan Fahmi Alaydroes yakni, adapun karakter pemimpin visioner adalah berwawasan ke masa depan, dan mampu merumuskan visi yang jelas serta mengubah visi ke dalam aksi.[86]

## B. Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah di Surabaya

Kepala SMP bernuansa Islam di Surabaya yang menjadi subjek penenilitian penulis dari hasil riset yang ada, sesungguhnya merupakan seorang kepala sekolah yang menjalankan kepemimpinan visioner. Hal ini terbukti dan terindikasi bahwa Bapak HM dalam menjalankan kepemimpinannya berwawasan ke depan, berani bertindak dalam meraih tujuan, mampu menggalang orang lain untuk kerja keras dan kerjasama dalam menggapai tujuan, mampu merumuskan visi yang jelas, mampu mengubah visi ke dalam aksi, berpegang erat kepada nilai-nilai spiritual yang diyakininya, membangun hubungan (*relationship*) secara efektif, memberi penghargaan dan respek, Inovatif dan proaktif dalam menemukan 'dunia baru'. Hasil temuan dalam riset di atas seperti yang dikatakan para guru pendidik.

*Pertama,* Bapak HM dalam menjalankan kepemimpinannya berwawasan ke depan. Hal ini seperti yang dikemukakan salah satu Ustadz pendidik di sana bahwa,

---

[85] Muhaimin, *Manajemen* ...,31.

[86] http://pendidikan-umat.blogspot.com/2008/01/kepemimpinan-isioner.html
.

"Pak  kepala sekolah (HM) itu selalu *positive thingking* dan berkata pasti bisa".[87]

Hal ini senada dengan yang dikatakan oleh salah satu Ustadzah bidang studi kimia dan pendamping asrama putri bahwa,

> "Kepala SMP ini menurut saya benar-benar memiliki wawasan ke depan, misalnya tahun lalu para guru telah dituntut harus mengajar dengan bilingual dan buku yang digunakan harus buku bahasa inggris agar anak-anak terlatih. Beliau berusaha memasukkan kurikulum *cambridge* ke dalam kurikulum di SMP ini."[88]

*Kedua,* Bapak HM dalam menjalankan kepemimpinannya berani bertindak dalam meraih tujuan. Hal ini seperti yang dikemukakan beliau sendiri bahwa sebagai berikut,

> Saya berprinsip bahwa yang paling utama untuk mencapai tujuan yang diinginkan adalah sumber daya manusia (SDM) di samping sarana. Dalam perekrutan SDM ini idealnya memang 1 tahun sebelumnya akan tapi kita mempersiapkan dalam waktu yang sangat singkat yakni hanya 2 bulan, selanjutnya dilakukan standarisasi selama 3 bulan. Kriteria guru yang kita inginkan memiliki bacaan al-Quran yang baik, melakukan amalan yang Islami, dan memiliki standart bahasa Inggris, Arab agar bilingual berjalan dengan baik pula. Hal ini

[87] Nailul Author,Wawancara.Surabaya. 22 Juli 2012.
[88] Yessi Eka Wardani,Wawancara. Surabaya. 24 Juli 2012.

dilakukan karena merupakan proyek dakwah berbasiskan pendidikan.[89]

Bapak HM juga mengatakan bahwa, “saya juga membuat *quality assurance* dan kita buat indikator-indikator pencapaian serta program untuk mencapai itu. Saya ingin anak yang dididik di sini menjadi berakhlak berprestasi.[90].

*Ketiga,* Bapak HM dalam menjalankan kepemimpinannya mampu menggalang orang lain untuk kerja keras dan kerjasama dalam menggapai tujuan. Hal ini seperti yang dikatakan beliau sendiri bahwa,

> Membangun soliditas memang tidak mudah tapi yang jelas kita akhirnya diikat dengan visi, misi dan, tata aturan yang sama. Kita berkomitmen terhadap visi, misi yang kita buat dengan mensosialisasikan serta menginternasilasikan kepada seluruh guru dan karyawan. [91]

Hal ini juga seperti yang dikatakan oleh salah satu ustadz di sana bahwa,

> Waktu masa libur, sekolah itu tampak kacau sekali. Akan tetapi ketika hari pertama masuk, sekolah sudah tampak rapi dan sangat bersih. Semua sudah berubah100%. Ketika saya tanya-tanya, ternyata Pak HM beserta wakasek dan para ustadzah yang rumahnya dekat sekolah setiap hari

[89] HM, *Wawancara*,Surabaya, 2 Agustus 2012.
[90] HM, *Wawancara*,Surabaya, 2 Agustus 2012.
[91] HM, Wawancara, Surabaya, 2 Agustus 2012.

ke sekolah dan terkadang lembur sampai pukul 21 malam untuk membersihkan dan merapikan.[92]

*Keempat,* Bapak HM dalam menjalankan kepemimpinannya mampu merumuskan visi yang jelas. Hal ini seperti yang dikatakan beliau sendiri yakni, "Ya saya yang membuat visi, setelah itu saya florkan kepada para guru".[93]

*Kelima,* Bapak HM dalam menjalankan kepemimpinannya mampu mengubah visi ke dalam aksi. Hal ini seperti yang disampaikan ustadzah yang mengajar di sekolah tersebut yakni, "beliau adalah orang yang mampu mengkomunikasikan visi serta memberikan gambaran-gambaran program sebagai penjabaran visi tersebut.[94]

*Keenam,* Bapak HM dalam menjalankan kepemimpinannya mampu berpegang erat kepada nilai-nilai spiritual yang diyakininya. Hal ini seperti yang dikatakan para ustadz di sana bahwa,

> Kepala sekolah SMP ini dikenal sebagai seorang yang memiliki tingkat spiritual yang tinggi. Menurut penuturan beliau memiliki hafalan al-Qur'an, diantaranya juz 1, setengah juz 2, juz 28, 29 dan 30. Beliau juga dikenal sebagai pemimpin yang rajin mengerjakan sholat dhuha serta menjaga sholat dengan tepat waktu.[95]

*Ketujuh,* Bapak HM dalam menjalankan kepemimpinannya mampu membangun hubungan (*relationship*) secara efektif, memberi penghargaan dan

[92] YEW, Wawancara, Surabaya, 24 Juli 2012.
[93] HM, Wawancara, Surabaya, 2 Agustus 2012.
[94] I, Wawancara, Surabaya, 29 Juli 2012.
[95] Para ustadz, Wawancara, Surabaya, 29 Juli 2012.

respek. Hal ini seperti yang dikemukakan salah satu ustadzah bahwa,

> Beliau sering melakukan diskusi panjang dengan para guru dan selalu menekankan profesionalisme kerja. Beliau juga sering bertanya kondisi, program, mengevaluasi dan memberi saran kepada para guru. Bahkan beliau juga kadang melakukan supervisi ke kelas-kelas, apalagi kepada guru-guru yang menjadi wali kelas baru. Demikian pula dengan komite atau wali murid, ia selalu melakukan hubungan sinergi. Karena hubungan yang baik telah dibangun kepala sekolah maka para guru sering menjadi pembela utama kepala SMP ini.[96]:

*Kedelapan,* Bapak HM dalam menjalankan kepemimpinannya mampu melakukan Inovatif dan proaktif dalam menemukan 'dunia baru'. Hal ini seperti yang dikemukakan para guru bahwa,

> Kepala Sekolah SMP kita ini merupakan kepala sekolah yang inovatif dan proaktif. Mencoba sistem dan model baru seringkali diuji cobakan kepada siswa agar pembelajaran lebih baik dan menyenangkan. Senantiasa belajar dan mengupdate informasi baru terkait dunia pendidikan dan model belajar menjadi salah satu agenda penting bagi beliau yang harus diketahui untuk memaksimalkan proses pembelajaran. Taksonomi bloom, cambridge, pembelajaran dengan bahasa inggris penah menjadi kebijakan beliau.[97]

---

[96] YEW, Wawancara, Surabaya, 24 Juli 2012.
[97] Para guru, *Wawancara*, Surabaya, 24 Juli 2012.

Hal senada dikemukakan oleh Ibu YEW bahwa,

> Beliau adalah Kepala sekolah yang proaktif dan inovatif. Beliau selalu ingin tahu tentang perkembangan pendidikan. Bahkan di usia sekolah yang baru, beliau selalu meminta data dan info untuk sertifikasi agar bisa dipersiapkan. Beliau juga selalu memotivasi guru untuk mengikuti pelatihan-pelatihan, bahkan juga akan berusaha membantu sebagian biaya untuk pelatihan.[98]

Ibu NA juga menyatakan bahwa, “beliau sangat terbuka dengan hal-hal yang baru. Seperti inovasi *cambridge* yang pernah diusulkan walau belum dilaksanakan. Beliau juga menerapkan metode metode terbaru seperti taksonomi, multiple intelejensi dalam pembelajaran dan RPP”.[99]

Temuan dari riset yang dilakukan penulis di atas sejatinya mendukung dan menguatkan teori yang dikemukakan Fahmi Alaydroes yakni, adapun karakter pemimpin visioner adalah sebagai berikut:

1. Berwawasan ke masa depan
2. Berani bertindak dalam meraih tujuan
3. Mampu menggalang orang lain untuk kerja keras dan kerjasama dalam menggapai tujuan
4. Mampu merumuskan visi yang jelas
5. Mampu mengubah visi ke dalam aksi
6. Berpegang erat kepada nilai-nilai spiritual yang diyakininya
7. Membangun hubungan (*relationship*) secara efektif, memberi penghargaan dan respek
8. Inovatif dan proaktif dalam menemukan ‘dunia baru’.[100]

---

[98] YEW, Wawancara, Surabaya, 24 Juli 2012.
[99] NA, Wawancara, Surabaya, 22 juli 2012.
[100] http://pendidikan-umat.blogspot.com/2008/01/kepemimpinan visioner.html

. Temuan dari riset yang dilakukan penulis di atas sejatinya mengembangkan teori yang dikemukakan Warsidi bahwa, "hubungan kepemimpinan visioner dan pemberdayaan pegawai dengan kinerja pegawai bersifat positif. Makna hubungan positif di sini adalah jika kepemimpinan visioner dan pemberdayaan pegawai meningkat, maka kinerja pegawai juga akan meningkat".[101]

Temuan dari riset yang dilakukan penulis di atas sejatinya mengembangkan teori yang dikemukakan Isnada Waris Tasrim bahwa

> Kepemimpinan visioner memiliki posisi strategis dalam organisasi dan sangat mempengaruhi kenerja organisasi. Pemimpin visioner senantiasa membuat dan memiliki visi, mentransformasikan visi, mengimplementasikan visi. Dalam membuat visi didasarkan pada nilai personal pemimpin dan nilai dasar organisasi. Pemimpin visioner ini senantiasa melakukan upaya artikulasi dan komunikasi visi, misi, dan tujuan organisasi. Pemimpin visioner senantiasa mengindentifikasi perubahan yang perlu diperbaiki.[102]

Temuan dari riset yang dilakukan penulis di atas sejatinya mengembangkan teori yang dikemukakan Wuri Setiawan bahwa:

> Pemimpin visioner berperan dalam penyusunan visi dan misi serta sebagai inspirator, motivator serta

[101] http://jurnal.upi.edu/366/view/1714/pengaruh-kepemimpinan-visioner-dan-pemberdayaan-pegawaiterhadap-kinerja-pegawai-di-dinas-tata-ruang-danpermukiman-kabupaten-cianjur%28studi-terhadap-persepsi-pegawai-di-lingkungan-distarkim-kab.-cianjur%29.html

[102] http://karya-ilmiah.um.ac.id/index.php/disertasi/article/view/13266

konsultan yang mengarahkan visi dan misi agar sesuai dengan konsep awal; pemimpin visioner berperan dalam mensosialisasikan visi dan misi yang dilakukan dengan menggunakan berbagai macam media melalui berbagai kesempatan baik secara langsung dan tidak langsung; pemimpin visioner berperan dalam mengimplentasikan visi dan misi yang dilakukan dengan pendelegasian wewenang; pemimpin visioner berperan dalam evaluasi pelaksanaan visi dan misi yang dilakukan dengan menggunakan teknik-teknik evaluasi menurut pelaku dan teknik evaluasi menurut waktu.[103]

## C. Perubahan yang Terjadi di SMP Bernuansa Islam Surabaya

Hasil riset yang dilakukan penulis tentang perubahan yang terjadi di SMP bernuansa Islam di Surabaya ini sejatinya menunjukan bahwa di institusi yang dipimpin kepala sekolah MH selama 3 tahun ini terjadi perubahan yang terencana, sedikit demi sedikit tetapi berjalan dengan baik.

Hal ini seperti penuturan Bapak MH sendiri bahwa,

> Tahun pertama sampai tahun ini, kita masih mencari dan menata. Sampai sekarang kita masih membangun eksistensi. Tahun ini, kita hanya buka 1 kelas namun demikian animo masyarakat untuk menyekolahkan anaknya sangat banyak dan

[103] http://digilib.uns.ac.id/pengguna.php?mn=showview&id=17336

terpaksa menolak karena melebihi kapasitas yang dibutuhkan.[104]

Temuan dalam riset ini sesungguhnya mendukung, menguatkan dan mengembangkan teori yang dikemukakan Djoko Hartono bahwa,

> Jika diamati dari model pelaksanaannya, maka inovasi dapat dikategorikan sebagai perubahan yang sedikit demi sedikit atau sebagian komponen sampai kepada perubahan atau inovasi yang drastis dan perubahan yang menyeluruh atau total terhadap semua komponen di dalam sistem yang ada baik fisik maupun non fisik. Model pelaksanaan kepemimpinan inovatif di atas akan lebih baik jika dilaksanakan melalui program yang terencana dalam artian melalui suatu proses yang tidak tergesa-gesa, namun dipersiapkankan secara matang dengan program yang jelas.[105]

Adapun proses perubahan yang terjadi di SMP bernuansa Islam yang menjadi objek penelitian ini, dari hasil wawancara yang dilakukan menyangkut 6 hal yakni tentang struktur organisasi, teknologi, tata letak fisik ruang kerja, sumber daya manusia (SDM), mekanisme kerja, dan budaya.[106]

Temuan dalam riset ini sesungguhnya mendukung, dan menguatkan teori yang dikemukakan M. Nur Nasution bahwa "sasaran perubahan yang hendak dilakukan dan

---

[104] HM, *Wawancara*, Surabaya, 2 Agustus 2012.

[105] Djoko Hartono dkk, *Urgensi Kepemimpinan Inovatif: Menyiapkan Sekolah Bernuansa Islam Tetap Eksis di Era Globalisasi* (Surabaya: Ponpes Jagad 'Alimussirry, 2012), 64-65.

[106] HM, *Wawancara*, Surabaya, 2 Agustus 2012.

diwujudkan oleh kepala sekolah menyangkut struktur organisasi, teknologi, tata letak fisik ruang kerja, sumber daya manusia (SDM), mekanisme kerja dan budaya yang ada".[107]

Temuan dalam riset ini sesungguhnya mendukung, dan menguatkan serta mengembangkan teori yang dikemukakan Isnada Waris Tasrim bahwa,

> Pemimpin visioner senantiasa mengindentifikasi perubahan yang perlu diperbaiki melalui restrukturisasi. Pemimpin visioner selalu mengembangkan profesionalisme guru, melakukan proses rekrutmen, diklat internal dan eksternal, melakukan supervisi dan studi lanjut. Pemimpin visioner senantiasa melakukan pembangunan budaya mencakup pembangunan komitmen, pembentukan sistem budaya dan sosialisasi sistem budaya.[108]

Temuan dalam riset ini sesungguhnya mengembangkan teori yang dikemukakan Sugeng Satrio Utomo bahwa, "terdapat hubungan yang siginifikan antara kepemimpinan visioner terhadap kinerja profesional guru".[109]

Temuan dalam riset ini sesungguhnya mendukung, menguatkan dan mengembangkan teori yang dikemukakan Hadiwawan bahwa, kepemimpinan visioner akan mampu mewujudkan birokrasi yang lebih kompeten dan profesional dalam melaksanakan tugas, fungsi dan kewajibannya dalam memberikan pelayanan terbaik bagi masyarakat.[110]

---

[107] Nur Nasution, *Manajemen ...*, 6-8.
[108] http://karya-ilmiah.um.ac.id/index.php/disertasi/article/view/13266
[109] http://karya-ilmiah.um.ac.id/index.php/disertasi/article/view/2604
[110] http://hadiwawan.com/kepemimpinan-visioner/

## D. Berbagai Alasan Terjadinya Perubahan di SMP Bernuansa Islam Surabaya

Ada beberapa alasan terjadinya perubahan di SMP bernuansa Islam dari hasil riset yang dilakukan penulis yakni akibat faktor internal dan eksternal.

### 1. Faktor internal

Faktor internal yang menjadi alasan terjadinya perubahan di SMP bernuansa Islam di Surabaya dari hasil riset penulis karena munculnya kesadaran dari kepala sekolah, guru, karyawan yang menginginkan sekolah yang baru berdiri ini terus menjadi lebih baik. Hal ini seperti yang dikatakan mereka sendiri bahwa,

> Perubahan yang terjadi merupakan langkah pasti yang dilakukan oleh kami, para kepala sekolah, guru dan pegawai dengan penuh kesadaran pribadi sehingga sebuah perubahan yang lebih baik benar-benar terjadi di sekolah ini. Kami akan terus beruasaha memberikan kinerja terbaik untuk lembaga ini.[111]

Temuan dalam riset ini sejatinya mendukung dan menguatkan teori yang dikemukakan Hadiwawan bahwa "kepemimpinan visioner akan mampu mewujudkan birokrasi yang lebih kompeten dan profesional dalam melaksanakan tugas, fungsi dan kewajibannya serta memberikan pelayanan terbaik bagi masyarakat".[112]

Selain itu salah satu hal yang menjadikan SMP ini senantiasa melakukan perubahan-perubahan karena

---

[111] Kasek, para guru, karyawan, *Wawancara*, Surabaya, 2 Agustus 2012.
[112] http://hadiwawan.com/kepemimpinan-visioner/

mereka memiliki misi dakwah. Hal ini seperti yang dikemukakan mereka juga bahwa,

> SMP bernuansa Islam ini merupakan salah satu wajihah dakwah dalam bidang pendidikan. Misi dakwah itulah yang membuat segenap pengurus yayasan, kepala sekolah, waka, dan guru-guru senantiasa terus melakukan perbaikan-perbaikan dan berinovasi menjadi lebih baik.[113]

Temuan dalam riset ini yakni munculnya kesadaran dari kepala sekolah, guru, karyawan yang menginginkan sekolah yang baru berdiri ini terus menjadi lebih baik dan adanya misi dakwah sebagai faktor internal sejatinya menjadi temuan baru dan sekaligus menolak teori yang dikemukakan Hunsaker.

Menurut Hunsker seperti yang dikutip Winardi bahwa, faktor-faktor internal yang menjadi penyebab perubahan menurut Hunsaker adalah

a. Masalah-masalah behavioral: keluar/masuknya karyawan dengan kecepatan tinggi, absentisme, pemogokan-pemogokan, sabotase.
b. Problem–problem yang menyangkut proses: kebekuan komunikasi dan pengambilan keputusan atau inovasi-inovasi.
c. Pertentangan –pertentangan antara etika kerja, dan etika sosial pada banyak negara.
d. Politik keorganisasian dan konflik-konflik keorganisasian yang bersifat destruktif.[114]

[113] Kasek, para guru, karyawan, *Wawancara*, Surabaya, 2 Agustus 2012.
[114] Winardi, *Manajemen ...*, 71.

## 2. Faktor eksternal

Adapun faktor eksternal yang menjadi alasan terjadinya perubahan di SMP bernuansa Islam di Surabaya dari hasil riset penulis karena tantangan masyarakat dan jaman menuntut *output* dari sekolah memiliki kualitas yang baik sehingga sekolah dapat tetap eksis, berkembang, memiliki daya saing yang tinggi dengan sekolah-sekolah lainnya. Hal ini seperti yang dikemukakan kepala sekolahnya bahwa,

> Perubahan harus terus dilakukan karena tantangan jaman semakin besar sehingga menuntut kualitas lulusan harus mampu menjawab tantangan tersebut. Selain itu agar lembaga pendidikan yang ada tetap dapat eksis dan berkembang dan memiliki daya saing yang tinggi dengan lembaga-lembaga pendidikan yang lain. [115]

Temuan dalam riset ini sejatinya mendukung dan menguatkan teori yang dikemukakan Huczynski dan Buchanan seperti yang dikutip Winardi bahwa, "Ada beberapa alasan mengapa organisasi termasuk organisasi pendidikan harus berubah. Adapun faktor eksternal yang menjadi alasan terjadinya perubahan di sekolah, di antaranya akibat selera para konsumen, kegiatan pesaing".[116]

Mendukung dan menguatkan teori yang dikemukakan Cook seperti yang dikutip Winardi yakni,

[115] HM, *Wawancara*, Surabaya, 2 Agustus 2012.
[116] Winardi, *Manajemen ...*, 43.

“berbagai faktor eksternal yang menyebabkan perubahan di antaranya adalah kompetisi global.[117]

Mendukung dan menguatkan teori yang dikemukakan McShane, Von Glinow yakni, “faktor eksternal penyebab perubahan persaingan global dan lokal.[118]

Temuan dalam riset yang telah dibukukan ini, baik alasan dari faktor internal dan eksternal di atas sejatinya menjadi temuan baru dan sekaligus mengembangkan teori yang telah dikemukakan George & Jones serta Reeves.

Menurut pandangan George & Jones seperti yang dikutip Stephen P. Robbins, menyatakan bahwa perubahan sejatinya sebagai perpindahan dari keadaan saat ini menuju keadaan masa depan. Hanson juga menyebutkan bahwa perubahan adalah proses pelaksanaan suatu inovasi dalam organisasi.[119]

Untuk mewujudkan perubahan seperti di atas, khususnya di sekolah sejatinya tidak mudah. Untuk itu tentu dibutuhkan kesungguhan dari kepala sekolah, guru, karyawan untuk melalukan berbagai upaya dan semua itu dilakukan di SMP bernuansa Islam di Surabaya.

Menurut Reeves seperti yang dikutip M. Nur Nasution ada empat alasan yang menyebabkan kepala sekolah berhasil dalam melakukan dan mewujudkan perubahan di sekolah yakni karena kepala sekolah tersebut menciptakan kondisi-kondisi untuk berubah,

[117] Ibid., 40.
[118] Ibid., 71.
[119] Stephen P Robbins. *Manajemen,* Jilid 2 (Jakarta: Erlangga, 2002), 9.

merencanakan perubahan, melaksanakan perubahan, mempertahankan perubahan.[120]

[120] Nur Nasution, *Manajemen...*, 6.

# IMPLIKASI TEMUAN PENELITIAN DENGAN TEORI / TEMUAN SEBELUMNYA

Hasil temuan-temuan dalam penelitian di atas jika dikaitkan dengan teori-teori dan temuan-temuan sebelumnya maka mengandung implikasi mendukung, menguatkan, mengembangkan dan bahkan menjadi temuan baru. Adapun jika diklasifikasi lebih rinci lagi sebagai berikut.

## A. Kepala SMP Bernuansa Islam di Surabaya Seorang Visioner

Temuan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan visioner dilakukan kepala sekolah bernuansa Islam di Surabaya. Hal itu terbukti kepala sekolah tersebut melakukan pekerjaannya yakni menjalankan kepemimpinannya dengan berwawasan ke depan, berani bertindak dalam meraih tujuan, mampu menggalang orang lain untuk kerja keras dan kerjasama dalam menggapai tujuan, mampu merumuskan visi yang jelas, mampu mengubah visi ke dalam aksi, berpegang erat kepada nilai-nilai spiritual yang diyakininya, membangun hubungan (*relationship*) secara efektif,

memberi penghargaan dan respek, Inovatif dan proaktif dalam menemukan 'dunia baru'.

Untuk itu temuan penelitian ini menjadi berimplikasi mendukung dan menguatkan serta mengembangkan teori yang dikemukakan oleh para pakar sebagai berikut:

Mendukung dan menguatkan teori yang dikemukakan Fahmi Alaydroes bahwa,

> Adapun karakter pemimpin visioner adalah sebagai berikut yakni berwawasan ke masa depan, berani bertindak dalam meraih tujuan, mampu menggalang orang lain untuk kerja keras dan kerjasama dalam menggapai tujuan, mampu merumuskan visi yang jelas, mampu mengubah visi ke dalam aksi, berpegang erat kepada nilai-nilai spiritual yang diyakininya, membangun hubungan (*relationship*) secara efektif, memberi penghargaan dan respek, Inovatif dan proaktif dalam menemukan 'dunia baru'.[121]

. Temuan di atas mengembangkan teori yang dikemukakan Warsidi bahwa, "hubungan kepemimpinan visioner dan pemberdayaan pegawai dengan kinerja pegawai bersifat positif. Makna hubungan positif di sini adalah jika kepemimpinan visioner dan pemberdayaan pegawai meningkat, maka kinerja pegawai juga akan meningkat".[122]

---

[121] http://pendidikan-umat.blogspot.com/2008/01/kepemimpinan-visioner.html

[122] http://jurnal.upi.edu/366/view/1714/pengaruh-kepemimpinan-visioner-dan-pemberdayaan-pegawaiterhadap-kinerja-pegawai-di-dinas-tata-ruang-danpermukiman-kabupaten-cianjur%28studi-terhadap-persepsi-pegawai-di-lingkungan-distarkim-kab.-cianjur%29.html

Temuan di atas mengembangkan teori yang dikemukakan Isnada Waris Tasrim bahwa,

> Kepemimpinan visioner memiliki posisi strategis dalam organisasi dan sangat mempengaruhi kenerja organisasi. Pemimpin visioner senantiasa membuat dan memiliki visi, mentransformasikan visi, mengimplementasikan visi. Dalam membuat visi didasarkan pada nilai personal pemimpin dan nilai dasar organisasi. Pemimpin visioner ini senantiasa melakukan upaya artikulasi dan komunikasi visi, misi, dan tujuan organisasi. Pemimpin visioner senantiasa mengindentifikasi perubahan yang perlu diperbaiki.[123]

Temuan dari riset yang dilakukan penulis di atas sejatinya mengemgangkan teori yang dikemukakan Wuri Setiawan bahwa:

> Pemimpin visioner berperan dalam penyusunan visi dan misi serta sebagai inspirator, motivator serta konsultan yang mengarahkan visi dan misi agar sesuai dengan konsep awal; pemimpin visioner berperan dalam mensosialisasikan visi dan misi yang dilakukan dengan menggunakan berbagai macam media melalui berbagai kesempatan baik secara langsung dan tidak langsung; pemimpin visioner berperan dalam mengimplentasikan visi dan misi yang dilakukan dengan pendelegasian wewenang; pemimpin visioner berperan dalam evaluasi pelaksanaan visi dan misi yang dilakukan dengan menggunakan teknik-teknik

[123] http://karya-ilmiah.um.ac.id/index.php/disertasi/article/view/13266

evaluasi menurut pelaku dan teknik evaluasi menurut waktu.[124]

## B. Perubahan yang Terjadi di SMP Bernuansa Islam Surabaya

Temuan penelitian yang dilakukan penulis di SMP bernuansa Islam Surabaya menunjukkan bahwa di institusi yang dipimpin kepala sekolah MH selama 3 tahun ini terjadi perubahan yang terencana, sedikit demi sedikit dan berjalan dengan baik.

Adapun proses perubahan yang terjadi di SMP bernuansa Islam menyangkut 6 hal yakni tentang struktur organisasi, teknologi, tata letak fisik ruang kerja, sumber daya manusia (SDM), mekanisme kerja, dan budaya.[125]

Temuan dalam riset ini sesungguhnya mendukung, menguatkan dan mengembangkan teori yang dikemukakan Djoko Hartono bahwa,

> Jika diamati dari model pelaksanaannya, maka inovasi dapat dikategorikan sebagai perubahan yang sedikit demi sedikit atau sebagian komponen sampai kepada perubahan atau inovasi yang drastis dan perubahan yang menyeluruh atau total terhadap semua komponen di dalam sistem yang ada baik fisik maupun non fisik. Model pelaksanaan kepemimpinan inovatif di atas akan lebih baik jika dilaksanakan melalui program yang terencana dalam artian melalui suatu proses yang tidak

[124] http://digilib.uns.ac.id/pengguna.php?mn=showview&id=17336
[125] HM, *Wawancara*, Surabaya, 2 Agustus 2012.

tergesa-gesa, namun dipersiapkankan secara matang dengan program yang jelas.[126]

Temuan dalam riset ini sesungguhnya mendukung, dan menguatkan teori yang dikemukakan M. Nur Nasution bahwa "sasaran perubahan yang hendak dilakukan dan diwujudkan oleh kepala sekolah menyangkut struktur organisasi, teknologi, tata letak fisik ruang kerja, sumber daya manusia (SDM), mekanisme kerja dan budaya yang ada".[127]

Temuan dalam riset ini sesungguhnya mendukung, dan menguatkan serta mengembangkan teori yang dikemukakan Isnada Waris Tasrim bahwa,

> Pemimpin visioner senantiasa mengindentifikasi perubahan yang perlu diperbaiki melalui restrukturisasi. Pemimpin visioner selalu mengembangkan profesionalisme guru, melakukan proses rekrutmen, diklat internal dan eksternal, melakukan supervisi dan studi lanjut. Pemimpin visioner senantiasa melakukan pembangunan budaya mencakup pembangunan komitmen, pembentukan sistem budaya dan sosialisasi sistem budaya.[128]

Temuan dalam riset ini sesungguhnya mengembangkan teori yang dikemukakan Sugeng Satrio

[126] Djoko Hartono dkk, *Urgensi Kepemimpinan Inovatif: Menyiapkan Sekolah Bernuansa Islam Tetap Eksis di Era Globalisasi* (Surabaya: Ponpes Jagad 'Alimussirry, 2012), 64-65.
[127] Nur Nasution, *Manajemen* ..., 6-8.
[128] http://karya-ilmiah.um.ac.id/index.php/disertasi/article/view/13266

Utomo bahwa, “terdapat hubungan yang siginifikan antara kepemimpinan visioner terhadap kinerja profesional guru”.[129]

Temuan dalam riset ini sesungguhnya mendukung, menguatkan dan mengembangkan teori yang dikemukakan Hadiwawan bahwa, kepemimpinan visioner akan mampu mewujudkan birokrasi yang lebih kompeten dan profesional dalam melaksanakan tugas, fungsi dan kewajibannya dalam memberikan pelayanan terbaik bagi masyarakat.[130]

## C. Berbagai Alasan Terjadinya Perubahan di SMP Bernuansa Islam Surabaya

Temuan penelitian yang dilakukan penulis di SMP bernuansa Islam yang menjadi objek penelitian menunjukkan bahwa ada beberapa alasan yang menyebabkan terjadinya perubahan di institusi pendidikan ini yakni akibat faktor internal dan eksternal.

Faktor internal yang menjadi alasan terjadinya perubahan karena munculnya kesadaran dari kepala sekolah, guru, karyawan yang menginginkan sekolah yang baru berdiri ini terus menjadi lebih baik dan adanya misi dakwah.

Temuan dalam riset ini sejatinya mendukung dan menguatkan teori yang dikemukakan Hadiwawan bahwa “kepemimpinan visioner akan mampu mewujudkan birokrasi yang lebih kompeten dan profesional dalam melaksanakan tugas, fungsi dan kewajibannya serta memberikan pelayanan terbaik bagi masyarakat”.[131]

Temuan dalam riset ini sejatinya menjadi temuan baru dan sekaligus menolak teori yang dikemukakan Hunsaker.

---

[129] http://karya-ilmiah.um.ac.id/index.php/disertasi/article/view/2604
[130] http://hadiwawan.com/kepemimpinan-visioner/
[131] http://hadiwawan.com/kepemimpinan-visioner/

Menurut Hunsker seperti yang dikutip Winardi bahwa, faktor-faktor internal yang menjadi penyebab perubahan menurut Hunsaker adalah

1. Masalah-masalah behavioral: keluar/masuknya karyawan dengan kecepatan tinggi, absentisme, pemogokan-pemogokan, sabotase.
2. Problem–problem yang menyangkut proses: kebekuan komunikasi dan pengambilan keputusan atau inovasi-inovasi.
3. Pertentangan –pertentangan antara etika kerja, dan etika sosial pada banyak negara.
4. Politik keorganisasian dan konflik-konflik keorganisasian yang bersifat destruktif.[132]

Adapun faktor eksternal yang menjadi alasan terjadinya perubahan karena tantangan jaman menuntut output dari sekolah memiliki kualitas yang baik sehingga sekolah dapat tetap eksis, berkembang, memiliki daya saing yang tinggi dengan sekolah-sekolah lainnya.

Temuan dalam riset ini sejatinya mendukung dan menguatkan teori yang dikemukakan Huczynski dan Buchanan seperti yang dikutip Winardi bahwa, "Ada beberapa alasan mengapa organisasi termasuk organisasi pendidikan harus berubah. Adapun faktor eksternal yang menjadi alasan terjadinya perubahan di sekolah, di antaranya akibat selera para konsumen, kegiatan pesaing".[133]

Mendukung dan menguatkan teori yang dikemukakan Cook seperti yang dikutip Winardi yakni, "berbagai faktor eksternal yang menyebabkan perubahan di antaranya adalah kompetisi global.[134]

[132] Winardi, *Manajemen* ..., 71.
[133] Winardi, *Manajemen* ..., 43.
[134] Ibid., 40.

Mendukung dan menguatkan teori yang dikemukakan McShane, Von Glinow yakni, “faktor eksternal penyebab perubahan persaingan global dan lokal.[135]

Temuan dalam riset ini sejatinya juga menjadi temuan baru dan sekaligus mengembangkan teori yang dikemukakan para pakar manajemen yang ada.

Menurut pandangan George & Jones seperti yang dikutip Stephen P. Robbins, menyatakan bahwa perubahan sejatinya sebagai perpindahan dari keadaan saat ini menuju keadaan masa depan. Hanson juga menyebutkan bahwa perubahan adalah proses pelaksanaan suatu inovasi dalam organisasi.[136]

Menurut Reeves seperti yang dikutip M. Nur Nasution ada empat alasan yang menyebabkan kepala sekolah berhasil dalam melakukan dan mewujudkan perubahan di sekolah yakni karena kepala sekolah tersebut

1. Menciptakan kondisi-kondisi untuk berubah,
2. Merencanakan perubahan
3. Melaksanakan perubahan
4. Mempertahankan perubahan.[137]

[135] Ibid., 71.
[136] Stephen P Robbins. *Manajemen,* Jilid 2 (Jakarta: Erlangga, 2002), 9.
[137] Nur Nasution, *Manajemen...*, 6.

# PENUTUP

## A. Kesimpulan

Berdasarkan rumusan masalah yang diajukan dan pembahasan di atas maka penelitian ini dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Kepemimpinan visioner dilakukan kepala sekolah bernuansa Islam di Surabaya. Hal itu terbukti kepala sekolah tersebut melakukan pekerjaannya yakni menjalankan kepemimpinannya dengan berwawasan ke depan, berani bertindak dalam meraih tujuan, mampu menggalang orang lain untuk kerja keras dan kerjasama dalam menggapai tujuan, mampu merumuskan visi yang jelas, mampu mengubah visi ke dalam aksi, berpegang erat kepada nilai-nilai spiritual yang diyakininya, membangun hubungan (*relationship*) secara efektif, memberi penghargaan dan respek, inovatife dan proaktif dalam menemukan 'dunia baru'.

2. Perubahan yang terjadi di SMP bernuansa Islam Surabaya selama 3 tahun ini dilakukan dengan terencana, sedikit demi sedikit dan berjalan dengan baik yang menyangkut 6 hal yakni tentang struktur organisasi, teknologi, tata letak fisik ruang kerja, sumber daya manusia (SDM), mekanisme kerja, dan budaya.

3. Ada beberapa alasan yang menyebabkan terjadinya perubahan di SMP bernuansa Islam ini yakni akibat faktor internal dan eksternal. Faktor internal yang menjadi alasan terjadinya perubahan karena munculnya kesadaran dari kepala sekolah, guru, karyawan yang menginginkan sekolah yang baru berdiri ini terus menjadi lebih baik dan adanya misi dakwah. Adapun faktor eksternal yang menjadi alasan terjadinya perubahan karena tantangan jaman menuntut output dari sekolah memiliki kualitas yang baik sehingga sekolah dapat tetap eksis, berkembang, memiliki daya saing yang tinggi dengan sekolah-sekolah lainnya.

## B. Keterbatasan Penelitian

Hasil penelitian yang tersusun ini telah dilakukan dengan mengikuti prosedur penelitian ilmiah, namun bagaimana juga dalam penelitian ini masih terdapat kendala dan keterbatasan yang sudah diduga sebelumnya. Adapun keterbatasan dalam penelitian ini dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Penelitian ini hanya menjadikan satu lokasi sekolah bernuansa Islam sebagai objek penelitian. Dari sekolah ini peneliti melakukan penelitian menyangkut kepemimpinan visioner. Untuk itu perlu diperbanyak dan dikembangkan pada sekolah-sekolah bernuansa Islam yang ada di berbagai kota dan provinsi lain.
2. Penelitian ini hanya menguak seorang pemimpin yang menjalankan kepemimpinan visioner, model pelaksanaan kepemimpinan visioner yang dikembangkan dan berbagai alasan pentingnya melakukan perubahan pada SMP swasta bernuansa Islam. Untuk itu perlu dikembangkan penelitian pada sekolah-sekolah SMP lain, jenjang sekolah berikutnya baik swasta ataupun negeri.

## C. Rekomendasi

Berdasarkan pembahasan dan temuan-temuan penelitian serta kesimpulan di atas maka perlu kiranya dikemukakan saran-saran. Adapun saran-saran dalam penelitian saat ini adalah:

1. Hendaklah kepala sekolah senantiasa menjalankan visi dan misi yang telah dibuatnya secara konsisten
2. Hendaknya kepala sekolah selalu melakukan berbagai macam perubahan di sekolah
3. Selain itu kepala sekolah harus mengetahui model inovasi yang tepat dan cocok untuk diterapkan dan tidak perlu menunggu suatu lembaga telah mengalami kemunduran dan kehancuran baru dilakukan inovasi.
4. Dengan banyaknya temuan ini maka perlu ditindak lanjuti dengan penelitian lebih mendalam dan lebih banyak lagi respondennya.

# Daftar Pustaka

Arifin, Imron. *Kepemimpinan Kepala PAUD Dalam Mengimplementasikan Pembelajaran Sentra Studi Kasus PAUD / KB Unggulan Nasional Anak Saleh Malang*. Yogyakarta: Aditya Media, 2009.

Cemerlang, Tim. *UU RI No. 14 Tentang Guru & Dosen dan UU RI No. 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional*. Yogyakarta: Cemerlang Publisher, 2007.

Danim, Sudarwan. *Menjadi Komunitas Pembelajar*. Jakarta: Bumi Aksara, 2003.

Hartono dkk, Djoko. *Urgensi Kepemimpinan Inovatif: Menyiapkan Sekolah Bernuansa Islam Tetap Eksis di Era Globalisasi.* Surabaya: Ponpes Jagad 'Alimussirry, 2012.

http// /Mekanisme Kerja Organisasi.htm

http///tata-ruang-kantor-dan-lingkungan-fisik.html

http//Wilkipedia. *Struktur Organisasi*

http://digilib.uns.ac.id/pengguna.php?mn=showview&id=17336

http://hadiwawan.com/kepemimpinan-visioner/

http://jurnal.upi.edu/366/view/1714/pengaruh-kepemimpinan-visioner-dan-pemberdayaan-pegawaiterhadap-kinerja-pegawai-di-dinas-tata-ruang-danpermukiman-kabupaten-cianjur%28studi-terhadap-persepsi-pegawai-di-lingkungan-distarkim-kab.-cianjur%29.html

http://karya-ilmiah.um.ac.id/index.php/disertasi/article/view/13266

http://karya-ilmiah.um.ac.id/index.php/disertasi/article/view/2604

http://pendidikan-umat.blogspot.com/2008/01/kepemimpinan-visioner.html

Lipham, James M. *The Principal Concepts, Competencies, and Cases*. New York: Longman Inc, 1985.

Muhaimin. *Manajemen Pendidikan (Aplikasinya Dalam Pengembangan Sekolah Dasar*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2009.

Mulyasa. *Manajemen Berbasis Sekolah*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2002.

Nasution, Nur. *Manajemen Perubahan*. Bogor: Ghalia Indonesia, 2010.

Robbins, Stephen P. *Manajemen*. Jilid 2. Jakarta: Erlangga, 2002.

Safaria, Triantoro. *Kepemimpinan*. Yogyakarta: Graha ilmu, 2004.

Starrat, Robbert J. *Menghadirkan Pemimpin Visioner: Kiat Menegaskan Peran Sekolah*. Yogyakarta: Kanisius, 2007.

Sudjana, Nana. *Penilaian hasil PBM* . Bandung: Remaja Rosda Karya, 1995.

Tirtarahardja, Umar dan La Sula. *Pengantar Pendidikan*. Jakarta: Rineka Cipta, 2000.

Wahjosumidjo. *Kepemimpinan Kepala Sekolah, Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2007.

Winardi. *Manajemen Perubahan (The Management of Change*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2004.

Zazin, Nur. *Gerakan Menata Mutu Pendidikan*. Jogyakarta:Ar-Ruzz Media, 2011.

# DAFTAR RIWAYAT HIDUP PENULIS

## A. Data Pribadi

N a m a : Dr. KH. Djoko Hartono, S.Ag, M.Ag, M.M
TTL : Surabaya, 27 Mei 1970
Alamat Rumah : Jl. Jetis Agraria I/20 Surabaya
Telp./HP : 031.8286562 / 085 850 325 300.
Pekerjaaan :

1. Direktur Ponpes Mahasiswa Jagad 'Alimussirry Sby
2. Dosen Tetap STAI Al-Khoziny Sidoarjo
3. Dosen di Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Sunan Ampel Sby.
4. Dosen di UNESA

Nama Istri : Muntalikah, S.Ag
Nama Anak :
1. Hafidhotul Amaliyah
2. Mifatahul Alam al-Waro'
3. Muhammad Nurullah Panotogama
4. Marwan bin Dawud

## B. Pendidikan Formal

| No. | Pendidikan | Tahun |
|---|---|---|
| 1. | SDN Mergorejo I Surabaya | 1977 – 1983 |
| 2. | SMPN 12 Surabaya | 1983 – 1986 |
| 3. | SMAN 15 Surabaya | 1986 – 1989 |
| 4. | S1 /PAI Fakultas Tarbiyah IAIN Sunan Ampel Sby | 1991 – 1996 |
| 5. | S2 /Pendidikan Islam/Studi Islam PPs UNISMA | 1998 – 2000 |
| 6. | S2 / Manajemen SDM PPs UBHARA Sby | 2002 – 2004 |
| 7. | S3 / Manajemen Pendidikan Islam /Studi Islam IAIN SA Sby | 2005 – 2010 |

## C. Pendidikan Non Formal

| No. | Pendidikan | Tahun |
|---|---|---|
| 1. | Majles Taklim Masjid Rahmat Kembang Kuning Sby | 1983 – 1984 |
| 2. | Ponpes At-Taqwa Bureng Karangrejo Sby | 1986 – 1993 |
| 3. | Diklat Pencak Silat (PSHT) | 1986 – 1988 |
| 4. | Warga/Pendekar PSHT | 1988 – Skrg |
| 5. | Majelis Taklim Masjid Al-Falah Surabaya | 1988 – 1990 |

6. Santri Kalong Beberapa Kyai Sepuh 1986 – 2003

## D. Pelatihan/Workshop

1. Latihan Kader Dasar PMII 1991–1992
2. Diklat Jurnalistik 1992
3. Diklat Da'i Muda 1992
4. Workshop Inovasi Pembelajaran PAI di STAIN Malang 2003
5. Workshop Kurikulum 2004/KBK di Lantamal Sby 2004
5. Workshop Peningkatan Profesionalisme & Etos Kerja Guru di Lantamal Sby 2005
6. Workshop Sertifikasi Dosen di Univ. Bhayangkara Sby 2007
7. Workshop Inovasi Pembelajaran Agama di Pergn. Tinggi di Univ. Airlangga Sby 2009

## E. Seminar

| No. | Jenis Kegiatan | Sebagai | Panitia Pelaksana | Tahun |
|---|---|---|---|---|
| 1. | Workshop Sertifikasi Dosen di Univ. Bhayangkara Sby | Peserta | Univ. Bhayangkara | 2007 |
| 2 | Workshop Inovasi Pembelajaran Agama di Pergn. Tinggi di Univ. Airlangga Sby | Peserta | Unair | 2009 |
| 3 | Sarasehan: *Mendekatkan Diri Kepada Allah* | Narasumber | GM Hotel Mercure Grand Mirama Sby | 2009 |
| 4 | Seminar Internasional: *The Role of Women in Realizing the Civilization of the World* | Narasumber & Advisor | Badan Eksekutif Santri Ponpes Jagad Alimussirry Sby | 2010 |
| 5 | Sarasehan: *Menjadi Muslim Kaffa* | Narasumber | PT. Stinger Tunjungan Plaza | 2010 |
| 6 | Sarasehan & Training Spiritualitas: *Menyiapkan Para Siswa Sukses Ujian Nasional* | Narasumber & Trainer | SMP 1 & SMA 4 Hang Tuah Sby | 2011-2013 |
| 7 | Seminar Nasional: *Pendidikan Karakter Berbasis Al-Qur'an* | Advisor & Narasumber | Badan Eksekutif Santri Ponpes Jagad Alimussirry Sby | 2011 |
| 8 | Workshop: Pengembangan Manajemen Ponpes | Narasumber | Badan Pengembangan Wil. Surabaya- | 2011 |

|  | Dalam Menghadapi Globalisasi |  | Madura (BPWS) |  |
|---|---|---|---|---|
| 9 | Seminar: *Agama dan Pendidikan Salah Kaprah* | Narasumber | Badan Eksekutif Mahasiswa STAI Al-Khoziny | 2011 |
| 10 | Bedah Buku: *Kekuatan Spiritualitas Para Pemimpin Sukses* | Narasumber | IPMA | 2011 |
| 11 | Pelatihan Packaging Product dan Pemasaran | Narasumber | PT. Telkom Divre V Jatim & LP3M Ubhara Sby | 2011 |
| 12 | Seminar Regional: Mencetak Para Pemimpin Spiritualis Yang Berwawasan Integral di Era Globalisasi | Narasumber & Advisor | Ponpes Amanatul Ummah Pacet Mojokerto Jatim | 2012 |
| 13 | Seminar Nasional Spritualitas | Peserta | FK Unair Sby | 2012 |
| 14 | Studium General & Seminar Nasional | Peserta | Puspa IAIN SA Sby | 2012 |
| 15 | Seminar Internasional | Peserta | PPs IAIN SA Sby | 2012 |
| 16 | Seminar Internasional: The Urgensi of Education for the Nation's Progress | Narasumber | Ponpes JA Sby | 2012 |
| 17 | Seminar Nasional: Spiritualitas Sebagai Aset Organisasi di Ponpes Salafiyah Bihar Malang | Narasumber | BES Ponpes JA Sby | 2013 |
| 18. | Ponpes Modern Darussalam Lawang | Narasumber | BES Ponpes JA Sby | 2014 |

## F. Pengalaman Bekerja/Mengajar/Profesi

1. Pegawai Tidak Tetap (PTT)/ Staf TU di SMPN 32 Sby 1989 – 1991
2. Guru Ekstra Kurikuler Pencak Silat PSHTdi SMPN 32 Sby 1990 – 1992
3. Guru Tidak Tetap (GTT) di SMP Hang Tuah 1 Sby 1992 – 2006
4. Guru Tidak Tetap (GTT) di SMP/SMA YP. Practika Sby 1995 – 1998
5. Guru Tidak Tetap (GTT) di SMP Yapita Sby 1995
6. Wakasek Kurikulum SMA YP. Practika Sby 1996 – 1997
7. Guru Tidak Tetap (GTT) di SMP Hang Tuah 4 Sby 1997 – 2001
8. Dosen Tetap STAI Al- Khoziny Sidoarjo 2003 – Skrg
9. Direktur & Dosen Program S1 Non Formal di Ponpes Mahasiswa Jagad 'Alimussirry Sby 2003 – Skrg
10. Dosen Luar Biasa di Ubhara Surabaya 2005 – 2008

11. Dosen Luar Biasa di INKAFA Gresik 2005 – 2011
12. Dosen Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Sunan Ampel Sby 2008 – Skrg
13. Asisten Prof. Dr. Abd. Haris, M.Ag (Gubes IAIN SA Sby) 2008 –2012
14. Direktur PPs STAI Al-Khoziny Sidoarjo 2011 – 2013
15. Dosen di UNESA 2014 – Skrg

## G. Pengalaman Organisasi dan Dakwah

1. Semasa sekolah di SD, SMP aktif mengikuti kegiatan-kegiatan sekolah (OSIS) 1977 – 1986
2. Pengurus OSIS SMAN 15 Surabaya 1986 – 1988
3. Team Pengurus Pembentukan Ikatan SKI/OSIS SMAN/Swasta Se-Surabaya Selatan 1986 – 1987
4. Anggota Ishari Ranting Wonokromo 1986 – 1989
5. Ketua Ranting SMPN 32 Sby PSHT 1990 – 1992
6. Sekretaris Jam'iyyah Istighotsah tk kelurah 1991 – 1995
7. Ketua Ranting SMP Hang Tuah Sby PSHT 1992 – 2006
8. Ketua Kosma A Fakultas Tarbiyah IAIN Sunan Ampel 1992 – 1993
9. Muballigh / Penceramah 1992 – Skrg
10. Pengurus SMF Tarbiyah IAIN SA Sby 1993 – 199..
11. Ketua Koordinator Kecamatan KKN Mhs Fakultas Tarbiyah IAIN Sunan Ampel Sby 1993–1994
12. Sekretaris Dewan Masjid Indonesia Tk. Kel. Wonokromo 1995–1996
13. Ketua Majlis Taklim Alimussirry Sby 2000 – 2003
14. Direktur Ponpes Mahasiswa Jagad 'Alimussirry Sby 2003–Skrg
15. Pembina PSHT Ranting Wonokromo Sby 2011–Skrg
16. Dewan Pakar Pengurus Pusat Pergunu di PBNU Jakarta 2011–2016
17. Ketua Regu Jama'ah Haji Kolter 75 2012
18. Pengurus LDNU PWNU Jatim 2013–2018

## H. Karya Tulis Ilmiah dan Artikel serta Penerbitan Buku

1. Studi Tentang Pengaruh Perpustakaan Sekolah terhadap Keberhasilan Proses Belajar Mengajar di SMPN 12 Surabaya. Skripsi. Fak. Tarbiyah IAIN Sunan Ampel Surabaya 1997
2. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Orang Tua Dalam Menyekolahkan Anaknya (Studi Atas Orang Tua Siswa Kelas 1 SLTP Khadijah Surabaya). Tesis. PPs Univ. Islam Malang (Unisma) 2000
3. Hubungan Motivasi Mistik Terhadap Keberhasilan Kepemimpinan (Studi Kasus di SMP Hang Tuah 1 – 4 Surabaya). Tesis. PPs Ubhara Sby 2004
4. Idul Fitri Solusi Problematika Umat (No. 195, Desember 2002, MPA Depag Jatim, ISSN: 0215-3289)
5. Kepemimpinan Nafsu (No. 216, September 2004, MPA Depag Jatim, ISSN: 0215-3289)
6. Masyarakat dan Kemiskinan (Jurnal STAI al-Khozin, ISSN: 0216-9444)
7. Dekonstruksi Budaya Bisu dalam Pendidikan (Jurnal Studi Islam Miyah Inkkafa Gresik, Vol. 1 No. 02, Sept 2006, ISSN: 1907-3453)
8. Pengembangan *Life Skills* dalam Pendidikan Islam (Penerbit: Media Qowiyul Amien - MQA Surabaya , 2008, ISBN: 978-602-8115-00-1)

9. Pengembangan Ilmu Agama Islam dalam Perspektif Filsafat Ilmu (Studi Islam Era Kontemporer) (Penerbit: Media Qowiyul Amien - MQA Surabaya, 2009, ISBN: 978-602-8115-13-1)
10. Spiritualitas Sebagai Aset Organisasi (Jurnal Al-Khoziny, ISSN: 0216-9444 )
11. Pilar Kebangkitan Umat (Edisi XIV, September 2010, Sunny Suara Al-Khoziny Sidoarjo)
12. *Leadership*: Kekuatan Spiritualitas Para Pemimpin Sukses *Dari Dogma Teologis Hingga Pembuktian Empiris* (Penerbit: Media Qowiyul Amien - MQA Surabaya, 2011, ISBN: 978-602-97365-9-9)
13. Menghapus Stigma Negatif PTAIS (Edisi XV, Nopember, 2011, Sunny Suara Al-Khoziny Sidoarjo)
14. Hikmah Dibalik Idul Qurban (Jurnal Online Ponpes Jagad Alimussirry, 2011)
15. Mengembangkan Pendidikan Jarak Jauh di Era Cyber Educational(Edisi XVI, Nopember, 2012, Sunny Suara Al-Khoziny Sidoarjo)
16. NU & Aswaja (Penerbit: Ponpes Jagad 'Alimussirry Sby, 2012, ISBN: 978-602-18299-0-5)
17. Pengembangan Manajemen Pondok Pesantren di Era Globalisasi: Menyiapkan Pondok Pesantren Go International (Penerbit: Ponpes Jagad 'Alimussirry Sby, 2012, ISBN: 987-602-18299-1-2)
18. Pedoman Penulisan Karya Tulis Ilmiah Makalah, Proposal, Tesis (Penerbit: Ponpes Jagad 'Alimussirry Sby, 2012, ISBN: 978-602-18299-2-9)
19. Membumikan Aswaja: Pegangan Para Guru NU (Penerbit: Khalista Sby, 2012, ISBN: 978-979-1353-34-2)
20. Pengaruh Spiritualitas Terhadap Keberhasilan Kepemimpinan (Vol. 1, No. 1, April 2012, Progress, Jurnal Manajemen Pendidikan, ISSN: 2301-430X)
21. Strategi Sufistik Perkotaan (Vol. 21 No. 1, Juli 2012, Solidaritas: Tabloid Mhs IAIN SA Sby, ISSN 0853-7690)
22. Bekerja Sebuah Ibadah (No. 311, Agustus 2012, Mimbar Pembangunan Agama (MPA), ISSN 0215-3289)
23. Urgensi Kepemimpinan Inovatif: Menyiapkan Sekolah Bernuansa Islam Tetap Eksis di Era Globalisasi (Penerbit: Ponpes Jagad 'Alimussirry Sby, 2012, ISBN 978-602-18299-3-6)
24. Rencana Strategi Meningkatkan Manajemen Pendidikan: *Menyorot Manajemen PAUD* (Penerbit: Ponpes Jagad 'Alimussirry Sby, 2013, ISBN: 978-602-18299-5-0)
25. Metode Pembelajaran dan Pengajaran Pendidikan Agama Islam: Menelisik Kelebihan dan Kelemahan (Penerbit: Ponpes Jagad 'Alimussirry Sby, 2013, ISBN: 978-602-18299-6-7)
26. Urgensi Kepemimpinan Inovatif (Studi Kasus Kepala SDDU Pasuruan) (Jurnal Ta'dib: Jurnal Pendidikan Islam dan Isu-Isu Sosial, Fak. Tarbiyah IAI Hamzanwadi Pancor Lombok, Vol. 6 No. 6 Januari-Juni 2013, ISSN: 0216-9444)
27. Rekonstruksi Teologi Sebagai Solusi Riel Kemanusiaan Kontemporer, Sunny Suara Al-Khoziny Sidoarjo, Edisi XVIII, Juli-Januari, 2014, ISSN: 2338-4352)
28. Menghapus Stigma Buruk Madrasah: *Suatu Strategi Mewujudkan Budaya Hidup Sehat* (Penerbit: Ponpes Jagad 'Alimussirry Sby, 2014, ISBN: 978-602-18299-7-4)
29. Pendidikan di Tengah Pusaran Politik (No. 331, April 2014, Mimbar Pembangunan Agama (MPA), ISSN 0215-3289)
30. Kepemimpinan Visioner: *Mewujudkan Sekolah Bernuansa Islam Siap Bersaing di Era Globalisasi* (Penerbit: Ponpes Jagad 'Alimussirry Sby, 2014, ISBN: 978-602-18299-9-8

# DAFTAR RIWAYAT HIDUP PENULIS

**A. Data Pribadi**

Nama : Wahyu Priyanti, M.Pd.I
TTL : Jombang, 17 April 1985
Alamat Asal : Jl Teratai Dusun Jeruk Pasinan Kec Tembelang Jombang.
Alamat Sby : Karangrejo Sawah IX/21
No HP : 0852 573 200 60/ 0838 303 54185
Pekerjaan : Guru Kimia

Status : Belum menikah

**B. Pendidikan Formal**

1. MI Muhammadiyah 4 Tembelang 1991- 1997
2. MTs Muhammadiyah I Tembelang 1997 - 2000
3. SMU Muhammadiyah I Jombang 2000 -2003
4. S1/ Pend.Kimia/MIPA UNESA 2003 -2008
5. S2/Manajemen Pendidikan Islam
   PPs Al Khoziny 2010 -2012

**C. Pendidikan Non Formal**

1. Kuliah Bahasa Arab di Mahad Ukhuwah Islamiyah

**D. Pelatihan/Workshop**

1. Basic Training IMM Komisariat UNESA
2. TABUNESA UKKI UNESA
3. Dauroh Marhalah KAMMI I dan II
4. Pelatihan BCM

5. Pelatihan Komunikasi efektif
6. Workshop penulisasn buku cerita
7. Workshop kaderisasi
8. Pelatihan Kurikulum TK
9. Pelatihan Senam
10. Pelatihan manajemen mutu sekolah,SOP
11. Pelatihan Quantum Learning, teaching.
12. Pelatihan mendongeng
13. Pelatihan service excellent
14. Pelatihan metode tilawati
15. Pelatihan metode qiroati
16. Pelatihan terjemah alqur'an
17. Pelatihan ESQ

**E. Pengalaman Bekerja/Mengajar/Profesi**

| No. | Pengalaman | Tahun |
|---|---|---|
| 1. | Staff Philantrophy RZI | 2004 – 2005 |
| 2. | Jungut Yayasan Peduli Umat | 2005 – 2007 |
| 3. | Guru Al qur'an Peguruan Al Irsyad Ampel | 2008 |
| 4. | Guru al quran | 2008 – 2012 |
| 5. | Guru KB KT IT Bee Xcellent Surabaya | 2008 – 2012 |

**F. Pengalaman Organisasi dan Dakwah**

1. Hizbul Wathon Muhammadiyah
2. Ikatan Remaja Muhammadiyah
3. Pelajar Islam Indonesia (PII)
4. Nasyiatul Aisyiyah
5. Staff Kaderisasi UKKI
6. Sekretaris 2 UKKI UNESA
7. KAMMI Komisariat UNESA
8. Forum Ikatan Mahasiswa Jombang (FUMIJO)
9. Santika Surabaya
10. Sekretaris 2 FORMUSA UNESA
11. Kabid Fundraising

## G. Karya Tulis Ilmiah dan Buku

1. Studi Kelayakan Media Justice Card pada materi pokok alkana,alkena dan alkuna. Skripsi Pendidikan Kimia UNESA.2008
2. Urgensi mewujudkan perubahan sekolah berbasis kepemimpinan visioner
3. Buku Prestasi santri TPQ Al Baitul Makmur
4. Buku Kreatifitas Ananda TK A Semester 1 TKIT *Bee Xcellent*
5. Buku Kumpulan Do'a
6. Kepemimpinan Visioner: *Mewujudkan Sekolah Bernuansa Islam Siap Bersaing di Era Globalisasi* (Penerbit: Ponpes Jagad 'Alimussirry Sby, 2014, ISBN: 978-602-18299-9-8.

# *Miliki Juga Buku-Buku Terbitan Kami Yang Lain*

**Penerbit:**

## Ponpes Jagad 'Alimussirry

**Jl. Jetis Kulon 6/ 16 A Surabaya 60243 Telp. 031. 8286562**
**e-mail: jagad_alimussirry99@yahoo.co.id**

N U
1926

PONPES JAGAD 'ALIMUSSIRRY
الاملاك
المالك
جاكاد عالمالسري